



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

“AUDITORÍA OPERACIONAL A LA JEFATURA DE RENTAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN “GENERAL ANTONIO ELIZALDE BUCAY”, PROVINCIA DEL GUAYAS; DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”

AUTORA:

CECILIA VIOLETA YUQUI VASQUEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova
DIRECTOR TRIBUNAL

Lcdo. Danilo Vallejo Altamirano
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cecilia Violeta Yuqui Vásquez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de diciembre del 2015

Cecilia Violeta Yuqui Vásquez

0603213455

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mis padres y hermanos por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos. A mi esposo Darío y a mis hijos Jordano, Darianna y Matteo por estar siempre presentes, ellos son mi motivación, inspiración y felicidad, por ellos soy lo que soy.

Cecilia

AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Unidad de Educación a distancia, quien a través de los Programas Carrera y la Escuela de Contabilidad y Auditoría, me brindaron la oportunidad de ser parte de esta noble institución, hago expresivo mi agradecimiento a mi Director el Ing. Pedro Díaz Córdova y al Miembro de mi Trabajo de Titulación Lcdo. Danilo Vallejo Altamirano por los conocimientos, la paciencia y dedicación brindada durante el desarrollo de la investigación. Gracias infinitas a Dios por permitirme cumplir este anhelado sueño.

Cecilia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificacion del Tribunal	ii
Declaracion de Autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Graficos	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen Ejecutivo	x
Executive Summary	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Auditoría Operacional	9
2.1.2. Importancia de la Auditoría Operacional	10
2.1.3 Alcance de la Auditoría Operacional	10
2.2 FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	11
2.2.1 Fase I: Diagnóstico y planificación preliminar	11
2.2.2 Fase II: Planificación específica	12
2.2.3. Fase III: Ejecución	13
2.2.4. Fase IV: Comunicación de resultados	13
2.2.5 Fase V: Seguimiento	13

2.3	CONTROL INTERNO	14
2.3.1	El Informe COSO I.....	15
2.3.2	Ambiente de control.....	16
2.3.3	Evaluación de riesgos	17
2.3.4	Actividades de control	18
2.3.5	Información y comunicación	19
2.3.6	Supervisión y Monitoreo	20
2.4	RIESGOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.....	21
2.4.1	Riesgo inherente	21
2.4.2	Riesgo de control	21
2.4.3	Riesgo de detección	22
2.5	INDICADORES	22
2.5.1	Clases de indicadores de gestión	22
2.5.1.1	Indicadores de eficiencia	22
2.5.1.2	Indicadores de eficacia.....	22
2.5.1.3	Indicadores de evaluación.....	23
2.6	PAPELES DE TRABAJO	23
2.6.1	Contenidos de los papeles de trabajo	23
2.6.1.1	Objetivos de los papeles de trabajo.....	24
2.6.2	Requisitos para elaborar papeles de trabajo.....	24
2.6.3	Clases de papeles de trabajo	25
2.6.4	Programas de auditoría	28
2.7	MARCAS DE AUDITORÍA	29
2.8	TÉCNICAS DE AUDITORIA OPERACIONAL	30
2.8.1	Técnicas de Verificación Ocular.....	30
2.8.2	Técnicas de verificación verbal	31
2.8.3	Técnicas de verificación escrita	32
2.8.4	Técnicas de verificación documental.....	32
2.8.5	Técnicas de verificación física.....	32
2.9	HALLAZGOS	33
2.9.1	Elementos del hallazgo	33
2.9.2	Requisitos básicos para determinar los hallazgos de auditoría.....	34
2.10	INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL.....	37

2.11 MARCO CONCEPTUAL	38
2.11.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal	38
2.11.2 Estado.....	38
2.11.3 Renta	38
2.11.4 Jefatura.....	38
2.11.5 Contribuciones fiscales	39
2.11.6 Disposiciones municipales.....	39
2.11.7 Ordenanzas municipales	39
2.11.8 Reglamentos municipales	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	40
3.1. MODALIDAD.....	40
3.1.1 Modalidad Cualitativa:	40
3.1.2 Modalidad Cuantitativa.....	40
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.2.1 Descriptivo.....	40
3.2.2 Explicativo	40
3.3. MÉTODOS A UTILIZAR.....	41
3.3.1 Método Deductivo:	41
3.3.2 Método Inductivo.....	41
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR	41
3.4.1 Entrevistas.....	41
3.4.2 Encuestas	42
3.4.3 Entrevistas.....	42
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.5.1 Población	43
3.5.2 Muestra	43
3.6 HIPÓTESIS	43
3.6.1 Hipótesis General.....	43
3.7 VARIABLES DE ESTUDIO.....	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	45
Fase I: Conocimiento preliminar	48
Fase II: Planificación	63
Fase IV: Comunicación de resultados	98

CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Marcas de auditoría.....	30
Cuadro 2: Personal sujeto a examen.....	43
Cuadro 3: Variables de estudio.....	44

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Proceso de Auditoría Operacional.....	14
Gráfico 2: COSO I.....	15
Gráfico 3: Organigrama estructural de la Jefatura de Rentas.....	56
Gráfico 4: Matriz de confianza y riesgo Ambiente de Control.....	72
Gráfico 5: Matriz de confianza y riesgo Evaluación del Riesgo.....	74
Gráfico 6: Matriz de confianza y riesgo Actividades de Control.....	77
Gráfico 7: Matriz de confianza y riesgo Información y Comunicación.....	79
Gráfico 8: Matriz de confianza y riesgo Seguimiento y Monitoreo.....	81
Gráfico 9: Matriz de confianza y riesgo Rentas.....	83
Gráfico 10: Matriz de confianza y riesgo Recaudaciones.....	85

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Normas de Control Interno para instituciones del sector público.....	114
---	-----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, Provincia del Guayas, durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, se ha realizado con el objetivo de medir el grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento a las disposiciones legales, en el desarrollo del trabajo fue necesario el empleo de técnicas, métodos e instrumentos de recolección de información, para ello se tomó como base las Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Control Interno para entidades del sector público, Normas de Auditoría de General Aceptación y reglamentos internos, mediante la aplicación de las fases de auditoría se pudo evidenciar la situación actual de la Jefatura de Rentas, la falta de cumplimiento y aplicación de disposiciones legales exigidas, por lo que la ocurrencia de inconvenientes básicamente obedece a la falta de socialización de todos estos parámetros, lo producido me ha permitido concluir que la desinformación del personal es producto de la inapropiada gestión administrativa por parte de las autoridades de la municipalidad, lo que genera procesos deficientes e información poco confiable, restando operatividad al desempeño laboral de quienes colaboran en esta área, a lo que se recomienda adoptar sistemas de control ágiles que provean de instrumentos adecuados a la administración interna de la Jefatura para propiciar seguridad y oportunidad a los procesos, recordando que una buena práctica operativa brinda altos niveles de rendimiento y el correcto uso de los recursos.

Palabras Claves: Auditoría Operacional, Normas Ecuatorianas de Auditoría, Cumplimiento, Eficiencia, Eficacia, Seguridad, Oportunidad, Procesos

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova

DIRECTOR TRIBUNAL

EXECUTIVE SUMMARY

The present research work named Operational Audit to the Tax Office from the Municipality Autonomous Decentralized Government of the Canton “General Antonio Elizalde Bucay”, in the Province of Guayas, during the period from January 01 to December 31 2014, has been carried out with the objective of measuring the efficiency, effectiveness and compliance level to the legal provisions, in the development of the work, it was necessary the use of techniques, methods and instruments for data collection, the Ecuadorian Audit Standards, Internal Control Standards for Public Sector Entities, Generally Accepted Audit Standards and Internal Regulations, were taken as a basis, the different phases of audit it was indicated the current situation of tax office, lack of compliance and application of legal provisions required , that is why the difficulties basically occur by the socialization absence of all these parameters, this research concludes that the misinformation of the staff is the result of the inappropriate administrative management, which generates deficient processes and also unreliable information, by reducing operability to the job performance of those who collaborate in this area, it is recommended to implement agile control systems that provide adequate instruments for the internal administration of tax office to promote appropriate and safe processes, emphasizing that a good operational practice provides high levels of performance and the correct use of the resources.

Key Words: Operational Audit, Ecuadorian Audit Standards, Compliance, Efficiency, Effectiveness, Safety, Opportunity, Processes.

INTRODUCCIÓN

La investigación relativa a la Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, Provincia del Guayas, durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 está distribuida en cuatro capítulos:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, en este capítulo se da a conocer los motivos que originan el problema investigativo, como parte de estos lineamientos se fundamentan las razones que llevaron a la justificación del estudio, los parámetros de su delimitación, y los objetivos que son un elemento clave para el desarrollo del examen en la Jefatura de Rentas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, el contenido de este capítulo se caracteriza por presentar los fundamentos teóricos según la apreciación de autores entendidos en temas de auditoría y todo lo relativo a la ejecución del examen y la evaluación del control interno, este material está considerado como guía para el desarrollo práctico posterior del examen de auditoría a la Jefatura de Rentas, seguido de conceptualizaciones que ayudarán a comprender de mejor manera el contenido de la investigación

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, su contenido hace referencia a aplicaciones de tipo investigativo metodológico, para ello el empleo de la modalidad de investigación, técnicas, métodos e instrumentos son esenciales en la obtención de la información que servirá de base para el desarrollo del estudio planteado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO en este capítulo se desarrolla cada una de las fases y técnicas de la auditoría operacional, su aplicación conlleva el uso de la información obtenida en los capítulos anteriores a este, es necesario mencionar que la colaboración del personal que labora en la entidad auditada es fundamental para evaluar el control interno dentro de la Jefatura, el proceso permite identificar las áreas críticas o hallazgos para posteriormente emitir conclusiones basadas en criterios independientes acerca del área examinada, las mismas que se documentan en el informe final de acuerdo a lo establecido por los órganos de control.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, en esta parte del documento se procede a emitir comentarios sobre el desarrollo mismo de la investigación, estas apreciaciones son de carácter personal, por lo que las recomendaciones obedecen a este esquema, sugiriendo acciones correctivas para una adecuada toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos operativos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas; se encarga de generar ingresos a través del cobro de contribuciones fiscales como impuestos, tasas y contribuciones de mejoras, y hacer efectivo el pago puntual de los impuestos municipales. La recaudación de ingresos provenientes de contribuciones fiscales al no poseer indicadores provenientes de evaluaciones a la gestión en sus procesos, desconoce de la implementación de medidas correctivas que contribuyan en la disminución de niveles de riesgos existentes en el desarrollo de las actividades propias de la entidad.

La ejecución de una Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas; asume un rol relevante, porque a través de la evaluación se llega a determinar la efectividad de los procedimientos y prácticas desarrolladas por el ente auditado durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, con la finalidad de potencializar el mejoramiento operacional de la institución.

Al ser una institución perteneciente al sector público la Jefatura de Rentas debe proyectar efectividad en cada uno de los procesos realizados, siendo este un indicador de cumplimiento y eficacia, como un elemento primordial para desarrollar una gestión responsable dentro de la institución, lo que servirá para generar un impacto sobre la recaudación de contribuciones orientadas a proporcionar servicios de calidad a los ciudadanos del cantón. La Jefatura de Rentas, tiene como una de sus funciones principales la aplicación de leyes, reglamentos, ordenanzas e instrumentos mediante procedimientos transparentes para ofrecer una atención ágil y oportuna a los contribuyentes, lo que insta conocer ampliamente las actividades que vienen restando o proporcionando eficiencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la Auditoría Operacional incide en el mejoramiento de los procesos de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas; durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014?

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Área: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”
Campo: Administrativo
Aspecto: Auditoría Operacional (La Jefatura de Rentas)

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El objetivo principal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas; es contar con los recursos económicos necesarios para financiar obras que aporten al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes del sector, para alcanzar un eficiente cumplimiento de actividades es conveniente conocer el grado de efectividad de cada uno de los procesos realizados en la Jefatura de Rentas.

A través de la aplicación de una Auditoría Operacional se llega a formular una opinión amplia sobre los aspectos administrativos de la entidad objeto de examen, determinando así el grado de efectividad y eficiencia con que se han desarrollado los procesos y si estos se encuentran dentro de los parámetros de cumplimiento; mediante esta evaluación se pretende identificar las causas operacionales que se encuentran restando agilidad a las actividades de la Jefatura de Rentas para emprender acciones correctivas de ser el caso, con la finalidad de alcanzar el máximo nivel de desarrollo institucional.

Por otra parte la Auditoría Operacional ayudará a determinar si los procesos dentro de la Jefatura de Rentas pueden alcanzar un elevado nivel de rendimiento, y el cumplimiento estricto a disposiciones, leyes, normativas, objetivos y metas planificadas en la institución, es importante destacar que el uso de un eficiente control interno conlleva a la obtención de buenas prácticas administrativas las cuales contribuyen en la identificación de aspectos específicos como deficiencias en la organización y el desarrollo de procedimientos defectuosos, al realizar la Auditoría Operacional a la entidad objeto de examen se pretende identificar las debilidades existentes en cada proceso ejecutado en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 para aplicar medidas correctivas y elevar el grado de eficiencia y cumplimiento de las disposiciones que determinan el accionar de la Jefatura.

Esta investigación será un referente teórico para futuras investigación en temas relativos a la auditoría operacional, servirá de fuente de consulta en el desarrollo de proceso de evaluación a los sistemas de control interno, desde el aspecto práctico será tomado como guía en el empleo de técnicas y procedimientos de auditoría, por otra parte el aporte metodológico permitirá demostrar que la recolección de la información relativa al desarrollo mismo de la auditoría ha sido aplicado en base a métodos y técnicas de investigación científica, es necesario destacar que la ejecución de la Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde” Bucay ha sido ejecutada como un requisito académico previa a la obtención del título de licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P:A.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Efectuar una Auditoria Operacional para determinar el nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de procesos a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas; durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Construir las bases conceptuales teóricas de la Auditoría Operacional para que sirvan de guía en el desarrollo del examen de Auditoría.
- Aplicar las fases de la Auditoría Operacional para determinar evidencias y hallazgos que sustenten nuestro examen de Auditoría.
- Presentar una propuesta enfocada al desarrollo de procesos eficientes dentro del área de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, para alcanzar un alto nivel operacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Un primer trabajo corresponde a Graciela Rocío Altamirano Álvarez (2010) quien realizó la “Auditoría Operativa de la Unidad de Rentas del Municipio del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo Durante el período 2007 – 2008”.

Resumen: Dicho trabajo se basa en realizar una Auditoría Operativa a la Unidad de Rentas del Municipio del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo durante el periodo 2007- 2008, permitiendo así detectar deficiencias operativas y mejorar los procesos de recaudación, por lo que se evaluó los controles en los procesos existentes mediante la aplicación de técnicas de auditoría como cuestionarios de control interno, entrevistas, observación, entre otras a fin de garantizar la salvaguarda de los ingresos y si dichos procesos son eficientes, eficaces y cumplen con las necesidades de la misma.

Comentario: Esta investigación ha servido de referente en cuanto al marco teórico, la amplitud de información sin duda ha contribuido a la consecución de los objetivos de la investigación planteada.

Un segundo trabajo corresponde a Solano Paguay, Ana Beatriz (2011) quien realizó una “Auditoría Operativa al proceso Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Cantón Quito, Provincia de Pichincha período Agosto 2009 - Agosto 2010.”

Resumen: Esta investigación contiene un Marco Contextual de la Cooperativa en la que se detalla: Reseña Histórica, Base Legal, Objetivos Institucionales, Misión, Visión, Principios, Servicios que presta, Identificación del Manual de Crédito de la Entidad, un Análisis de la entidad tanto interno como externo. Además contiene generalidades de la Auditoría Operativa como: Antecedentes Históricos, Conceptos, Definiciones, Importancia, Características, Metodología, Fases de la Auditoría, Normas, Técnicas, procedimientos y programas de auditoría Hallazgos de Auditoría y por último el Informe de Auditoría. Una vez concluida la presente investigación se propone a la Asamblea General de Socios, fortalecer el sistema de control interno para que facilite el

cumplimiento de los objetivos, definir niveles de autorización en el proceso de crédito, dar seguimiento de los procesos. Cada una de estas propuestas están encaminadas al mejoramiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., que será posible si la Asamblea General de Socios y la Gerencia General toman la decisión de aceptar y poner en práctica las recomendaciones.

Comentario: Este trabajo es pertinente con la investigación aquí planteada ya que el desarrollo de los procesos para la obtención de evidencias ha sido posible gracias a la guía que el trabajo investigativo en mención ha brindado, las técnicas y procedimientos planteados sirvieron como un enfoque global de aquellos parámetros a considerar dentro del examen de auditoría operacional a la Jefatura de Rentas.

Un tercer trabajo corresponde a María José Naranjo Sánchez (2011), lleva por título “Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Año 2010”

Resumen: El presente trabajo de investigación consistió en realizar una Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos, de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. durante el año 2010, con el propósito de incrementar la eficiencia a través de las recomendaciones de una auditoría. En primer lugar se investigaron las características generales de la EERSA. A continuación se realizó una definición de los términos básicos que se utilizaran para el desarrollo de auditoría, una vez identificados estos conceptos se procedió a desarrollar la auditoría Administrativa. Como parte de la propuesta se desarrolló una Auditoría administrativa con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de políticas y procedimientos y establecer resultados correctivos, se procede a la visita previa de la Empresa, se elabora Matriz de medios Internos y Externos cuyo fin es determinar fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades del departamento y definiendo aéreas críticas poniendo énfasis en los controles internos que se orientan en el sentido de: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo. Se aplicó encuestas a los trabajadores en la que la mayoría de los colaboradores de la empresa son eventuales y sus contratos están entre 3 y 6 meses. Analizando los problemas detectados y formulando juicios. Finalmente se prepara el informe a gerencia, en el que se recomienda diseñar e implementar un código de ética para la EERSA a fin de que los funcionarios estén regidos por el mismo y se realice las

actividades con ética profesional y personal, así como también difundir y capacitar a los funcionarios acerca del mismo, incentivar a los funcionarios del departamento a realizar capacitaciones para que sus actividades sean eficientes, contratar a personas que reúnan los requisitos para ocupar determinados cargos y no se maneje por compromisos políticos y personales.

Comentario: Este trabajo se relaciona con la investigación planteada ya que ha proporcionado un importante aporte dentro del desarrollo de la auditoría operacional, las conclusiones a las se ha llegado luego de la aplicación del examen han permitido determinar recomendaciones claras y precisas para la adecuada toma de decisiones dentro de la entidad auditada.

2.1.1. Auditoría Operacional

La auditoría Operacional es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Villarreal, 2007, p.2)

Al respecto, cabe destacar a Núñez (2013), en su libro sobre Auditoría Operacional manifiesta lo siguiente:

Auditoría operacional se centra en medir la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles operativos y los sistemas sobre la totalidad de las áreas revisadas que pueden ser las compras, la recepción y envío de mercadería, los canales de distribución, la cartera de clientes, el control y administración de los salarios, el control de los gastos operativos, etc.(p.15)

Las auditorías operacionales normalmente son realizadas por los auditores internos de las compañías, o bien, pueden realizarse por consultores independientes, según las necesidades y los criterios que defina la administración y por el grado de especialidad requerida. Los principales usuarios de los informes de la auditoría operacional son los gerentes de las compañías, incluyendo el consejo de administración o los accionistas.

2.1.2. Importancia de la Auditoría Operacional

La importancia de realizar una auditoría operacional se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. La auditoría operacional ayudará a la dirección de la empresa a lograr una administración más eficaz, a través de ella se puede llegar a descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. La auditoría operacional nos permite conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; es una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adopción de medidas necesarias para así alcanzar la máxima eficiencia. (Arriaga, 2014, p. 1)

Al respecto Núñez (2013), afirma lo siguiente en su libro de Auditoría Operacional:

La auditoría operacional es opcional, sin embargo, actualmente las condiciones económicas no son favorables, se requiere de mayor eficiencia, mejorar el control de los costos, mejorar la administración de los gastos, controlar los flujos de caja, controlar la gestión de cobro o revisar la estructura impositiva, incluso, son razones suficientes para hacer la auditoría operacional de los procesos con los cuales trabaja cada organización para poder asegurar el cumplimiento de las metas que se han trazado.

La auditoría operacional puede ayudar a tener una organización más eficiente, en tal sentido, deben hacerla los profesionales que tengan la capacidad y la experiencia suficiente para que se formalicen los cambios que ayuden a corregir las debilidades que resulten producto del trabajo realizado que incluya las recomendaciones necesarias y luego la implementación oportuna de los cambios. Evalúe las necesidades de cambio de su organización y considérenos como una opción para apoyarlo y asesorarle.

2.1.3 Alcance de la Auditoría Operacional

La Auditoría operacional como en la administración el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.

- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría Operacional, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operacional como financiera (Maldonado, 2006, p.30).

2.2 FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Las fases de auditoría Operacional considera el siguiente proceso en la obtención de información y su desarrollo:

2.2.1 Fase I: Diagnóstico y planificación preliminar

Al respecto Franklin (2000), expone lo siguiente en el texto de Auditoría Administrativa:

El motivo de esta fase es obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, estos lineamientos de carácter general regulan la aplicación de la auditoría operacional, para garantizar que la cobertura sea suficiente, pertinente y relevante. Para ello se deberán desarrollar los siguientes procedimientos:

- **Entrevista con la máxima autoridad de la organización.-** Con el objetivo de obtener información general sobre la organización y el contexto en el que se desenvuelve.
- **Consulta de documentación e información.-** Deberá consultarse información no incluida en los puntos anteriores mismos que servirán para completar el conocimiento preliminar de la organización.
- **Definir el alcance y objetivos de auditoría.-** Determinar que necesidades deben satisfacerse y como estos propósitos se harán operativos. Los objetivos deben expresarse de manera que se identifiquen los elementos de hallazgos que deban desarrollarse en el informe. (p. 66).

2.2.2 Fase II: Planificación específica

Al respecto Franklin (2000), expone lo siguiente en su obra Auditoría Administrativa:

El objetivo de esta etapa es poder definir las áreas críticas o estratégicas, en las cuales se deberá profundizar el examen, para llegar luego a determinar las causas de los problemas y situaciones conflictivas detectadas. Se busca conocer el sistema de administración aplicado, los principales subsistemas de organización, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos totales, los sistemas de control existentes y toda otra información útil para la Auditoría.

- **Análisis de la información y documentación.-** Se profundiza en el conocimiento de la información general recopilada para definir el marco de acción y así obtener la siguiente información: Objetivos operacionales de la organización, políticas generales de cada área, estructura de los sistemas de información y comunicación. Se dejará constancia de la documentación analizada y de la información relevante.
- **Evaluación del Control Interno.-** El auditor deberá revelar y evaluar el sistema del control interno de la organización con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de los sistemas (p. 67).

2.2.3. Fase III: Ejecución

Es evidenciar la aplicación de los programas de trabajo diseñado para cumplir con las estrategias de auditoría a seguir. En esta se sustentan los hallazgos cuyos atributos son la condición, criterio, causa y efecto. Se debe considerar además el empleo de indicadores como medios e instrumentos para evaluar hasta qué punto o qué medida se están logrando los objetivos y metas (Franklin, 2000, p. 67)

2.2.4. Fase IV: Comunicación de resultados

Es importante que el informe de auditoría antes de su emisión, sea discutido en una conferencia final con los responsables de los procesos que fueron considerados en el alcance. Se redactará un informe a medida que se vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones (Franklin, 2000, p. 68)

2.2.5 Fase V: Seguimiento

Franklin (2000), indica en su obra Auditoría Administrativa que:

Forma parte del informe de auditoría, se integra la matriz de implementación de recomendaciones, documento que es el insumo básico para esta fase. Luego de emitido el informe final se deberá verificar:

- Si los responsables de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones han tomado conocimiento de las mismas.
- Verificar si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones, caso contrario se solicitará a los responsables directos que informe los motivos para que ello no ocurriera (p. 68)

El siguiente gráfico muestra el desarrollo de la Auditoría Operacional con cada una de sus fases:

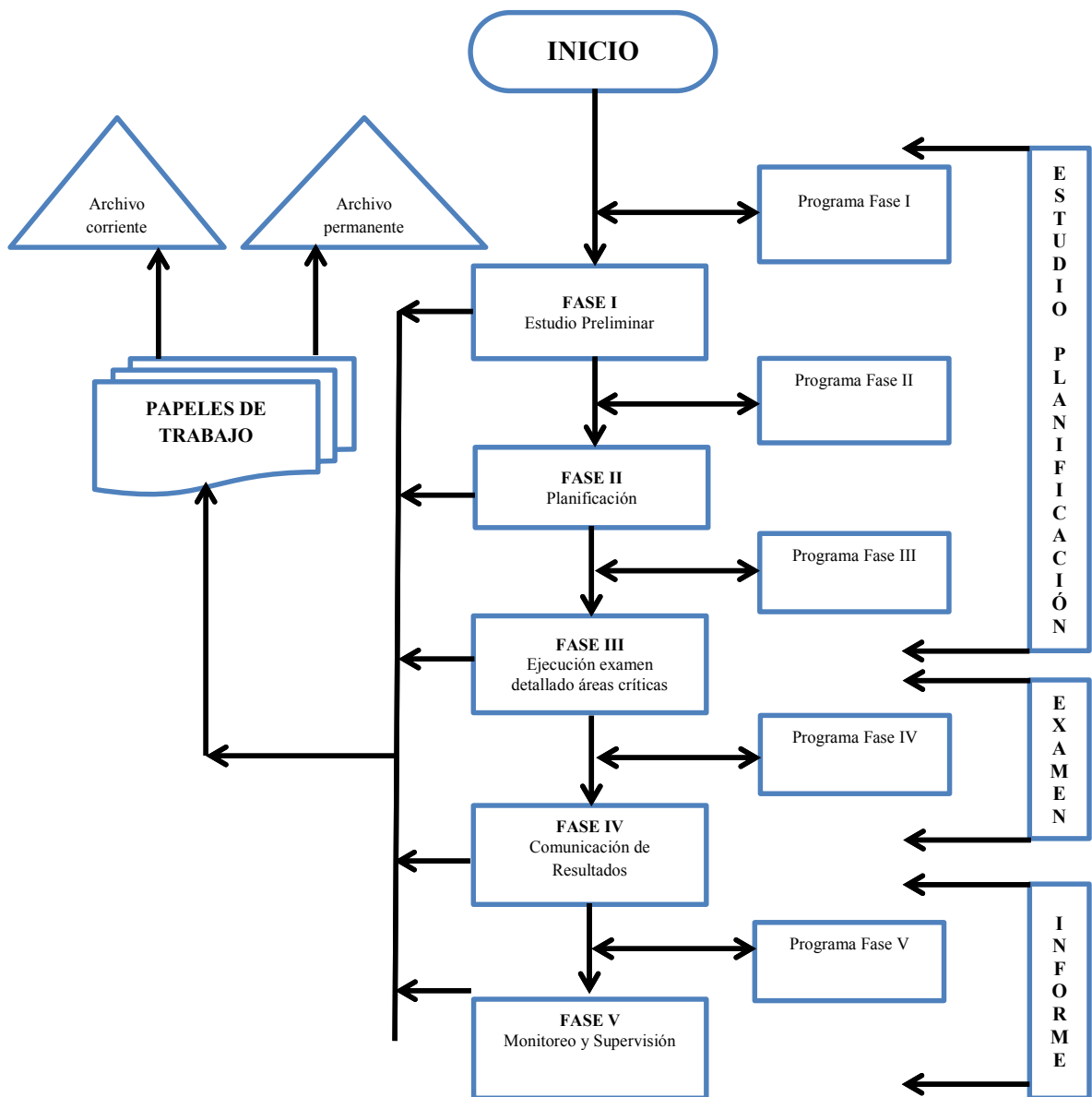


Gráfico 1: Proceso de Auditoría Operacional

FUENTE: Contraloría General del Estado

2.3 CONTROL INTERNO

El control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para “ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de

activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable” (NIA, 2005, p. 400)

2.3.1 El Informe COSO I



Gráfico 2: COSO I

FUENTE: repositorio.espe.edu.ec

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a estos. Orientado a objetivos es un medio, concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos (Estupiñan, 2006, p. 26).

El Control Interno COSO pretende garantizar:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiabilidad** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.
- **Salvaguardia** de los recursos.

A través de la implantación de los cinco componentes que son:

2.3.2 Ambiente de control

Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica (Mantilla, 2007, p. 25)

Al respecto cabe destacar a Estupiñan (2006), expresa en su libro Control Interno y Fraude, que dentro del ambiente de control se considera los siguientes subcomponentes:

- **Integridad y valores éticos.-** Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.
- **Incentivos y tentaciones:** Según estudios acerca de comportamiento organizacional realizados, la posibilidad que la información financiera contenga datos fraudulentos se deben a factores organizacionales, como el ofrecimiento de fuertes sobornos, esto depende en gran parte de la dirección con la que cuenta la entidad.
- **Proporcionar y comunicar orientación moral.-** Este es un punto que también se mira en las prácticas de información fraudulenta, debido a la ignorancia de las personas, en que la información que están preparando está equivocada o contiene errores, por el simple hecho de atender los requerimientos de los niveles jerárquicos superiores y que hacían parecer que esto beneficiaría a la entidad.
- **Compromisos para la competencia.-** Los altos ejecutivos y los empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia apropiado que les permita

comprender la importancia de la implantación, mejora y mantenimiento de controles internos.

- **Consejo de directores o comité de Auditoría.**- Otro factor relevante que influye en el Ambiente de Control es el accionar que tengan el Directorio, que está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la entidad, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión al grupo gerencial.
- **Filosofía y estilo de operación de la administración.**- “Un factor muy importante dentro del ambiente de Control Interno es la actitud mostrada hacia la información financiera, el procesamiento de esta y los principios y criterios contables, entre otros.
- **Estructura Organizacional.**-“La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor.
- **Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos.**- Este factor del Ambiente de Control es de gran importancia ya que el Talento Humano es el recurso más activo de una organización, ya que son quienes hacen posible el logro de los objetivos establecidos.(p.58)

2.3.3 Evaluación de riesgos

Mantilla (2007) en su libro Control Interno dice:

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma (p. 29).

Según Mantilla (2007) en su libro Control Interno - informe Coso; afirma que existen diferentes categorías de objetivos, los cuales son:

- **Objetivos de operaciones:** Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se identifica con la actividad de la empresa. Se relacionan con la misión de la empresa.
- **Objetivos de información financiera:** Tratan la información de Estados Financieros públicos cuyas características deben ser la confiabilidad, veracidad y oportunidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Detallan el cumplimiento de leyes y normativa a las que la entidad está sujeta.
- **Consecución de Objetivos:** Un sistema de Control interno deberá generar la seguridad suficiente para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, la aplicación de la normativa a la que está sujeta la entidad tanto a nivel interno como externo, así como la obtención de información financiera oportuna y confiable para la adecuada toma de decisiones por parte de gerencia.
- **Identificación de Riesgos:** “El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. (p.36)

2.3.4 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los 18 riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento (Mantilla, 2007, p. 59).

Las actividades de control deben orientarse a cumplir con los siguientes subcomponentes:

- **Tipos de Actividades de Control:** Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

- **Observación de alto nivel.-** Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.
- **Actividades Administrativas.-** Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.
- **Procesamiento de la información.-** Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.
- **Controles de bienes tangibles.-** Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación. Indicadores de desempeño.- Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.
- **Segregación de Funciones-** Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente. Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. (Mantilla, 2007, p. 64).

2.3.5 Información y comunicación

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar. “La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de

los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento” (Mantilla, 2007, p. 71)

Este componente requiere de la aplicación de otros subcomponentes como:

- **Sistemas estratégicos e integrados:** Regularmente los Sistemas de Información forman parte de las actividades generales de una organización, no solamente porque se encarga de la recolección y consolidación de la información; si no porque ofrece la posibilidad de generar nuevas iniciativas y estrategias.
- **La comunicación interna** permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración.
- **La comunicación externa** se la puede realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales. (Mantilla, 2007, p. 73)

2.3.6 Supervisión y Monitoreo

(Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.) El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su carga una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su cargo, que se da en el transcurso de las operaciones. Este monitoreo incluye actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. (Estupiñan, 2006, p.30)

La supervisión y monitoreo es otro de los componentes que requiere de la aplicación de:

- **Ongoing** Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actores regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias
- **Informe de deficiencias.**- Las deficiencias o debilidades encontradas en el sistema de control interno, a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. A este proceso se le conoce como Informe de deficiencias, que le permite a la dirección estar enterado de lo que no funciona en forma adecuada en la entidad. Estos hallazgos deben tener carácter significativo. (Estupiñan, 2006, p.32)

2.4 RIESGOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

El examen de auditoría no puede descartar la posibilidad del cometimiento de errores de importe significación, lo que ocasiona que el auditor emita un informe poco objetivo, es entonces necesario hacer referencia sobre la existencia de estos riesgos latentes durante el proceso de evaluación

2.4.1 Riesgo inherente

Riesgo Inherente: tal y como lo define la NIA 200 “la susceptibilidad de un saldo de cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o, en el agregado cuando se acumule con representaciones erróneas en otros saldos o clases, suponiendo que no hubiera un control interno relacionado”

2.4.2 Riesgo de control

Riesgo de Control de acuerdo con la NIA 200 “el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en una aseveración y que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no se prevenga o detecte y corrija oportunamente por el control interno de la entidad”

2.4.3 Riesgo de detección

Riesgo de Detección: de acuerdo con la NIA 200 “es el riesgo de que un auditor no detecte una representación errónea que exista en una aseveración y que pudiera ser de importancia relativa, ya sea en lo individual o cuando se acumula con otras representaciones erróneas”

2.5 INDICADORES

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Lorino, 2003, p.194)

2.5.1 Clases de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión pueden ser varios tipos entre los cuales se puede citar los siguientes:

2.5.1.1 Indicadores de eficiencia

“Miden el nivel de ejecución del proceso, se centran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los resultados utilizados por un proceso. Se utilizan para medir el grado de rentabilidad” (Bahamon, 2006, p. 136)

2.5.1.2 Indicadores de eficacia

“Medida del grado de realización de las actividades planificadas y de obtención de los resultados planificados” (Ruiz, 2013)

2.5.1.3 Indicadores de evaluación

“La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso, y están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora” (Bahamon, 2006, p. 139).

2.6 PAPELES DE TRABAJO

En auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el auditor u obtenidos por el durante el transcurso de cada una de las fases del examen. Los papeles de trabajo son evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el equipo de auditoría para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado, los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre las actividades y operaciones de la empresa que se examina y los informes que proporciona el auditor (Cuellar, 2009, p. 27)

2.6.1 Contenidos de los papeles de trabajo

Al respecto, cabe destacar a Cuellar (2009), quien indica lo siguiente:

Los papeles de trabajo deben contener los productos del sistema de información sujeto a examen, desglosados en su mínima unidad de análisis, las técnicas y procedimientos que el auditor aplicó, la extensión y oportunidad de las pruebas realizadas, los resultados de las técnicas y procedimientos tales como confirmaciones de tipo interno y externo y las conclusiones que obtuvo en cada una de las áreas examinadas.

Por lo tanto los papeles de trabajo están constituidos por:

- Programas de trabajo
- Planillas con análisis y anotaciones obtenidas de la empresa.
- Las cartas de confirmación enviadas a terceros
- Manifestaciones obtenidas de la empresa
- Extractos de documentos y registros de la empresa

- Memorandos preparados por el auditor para exponer algunos hechos, que complementen cierta información. (p.4)

2.6.1.1 Objetivos de los papeles de trabajo

Según Cuellar (2009) expresa en su documento de la web:

Los papeles de trabajo le permiten al auditor dejar constancia de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones y de la información obtenida, llegando a:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de los resultados obtenidos en dicho trabajo.
- Suministrar la base para los informes y opiniones del auditor independiente
- Constituir una fuente de información y otros datos obtenidos en relación con el examen o para efectos posteriores a la realización del mismo, como futuras auditorías.
- Facilitar los medios para una revisión de los Jefes, organismos gubernamentales y otras que determinen la suficiencia y efectividad del trabajo realizado y las bases que respaldan las conclusiones expresadas, probar a la vez que el trabajo se realizó con calidad profesional.
- Ayudar al auditor a la conducción de su trabajo. (p.6)

2.6.2 Requisitos para elaborar papeles de trabajo

Según (Fernández, 2007) en su obra La Auditoría Administrativa manifiesta:

Los papeles de trabajo de cada cliente comprenden dos secciones principales, donde cada sección es parte integrante y necesaria de los papeles de trabajo de auditoría correspondiente a cualquiera de los años en que se efectuó la auditoría, estos son: Junto con el Expediente Continuo de Auditoría, los papeles de trabajo del año deben constituir una exposición clara de la auditoría realizada. Los legajos de auditoría de un período corriente son incompletos si falta el expediente continuo de auditoría, puesto que este contiene el trabajo de auditoría e información aplicable, tanto al período objeto del examen como a períodos anteriores. (p.27)

- **Expediente continuo de auditoría**

Según Téllez (2009) en su libro Auditoría un Enfoque Práctico expone:

El Expediente Continuo de Auditoría (ECA), debe contener toda la información importante que conserve su interés para el futuro. Los documentos y cédulas de esta naturaleza, así como la constancia del trabajo realizado en relación con los mismos, no deben ser incluidos en los legajos de papeles de trabajo corriente ni aun en forma duplicada, sino que deben figurar únicamente en el expediente.

Las cédulas constituyen parte integrante de los papeles de trabajo de cada año y al mismo tiempo que efectuamos nuestro trabajo deben revisarse y ponerse al corriente en relación con el período que se examina. Todo el material reemplazado y sin vigencia debe ser extraído del expediente y archivado por separado en el legajo del año en el que hubiera perdido su vigencia. El expediente debe contener entre otros, la información básica relacionada a la Empresa, el catálogo de las cuentas, reglamentos de control interno, muestras de formularios y registros, información sobre cambios en la valuación de inventarios, inversiones, partidas de activos fijos totalmente depreciados, situación de las pérdidas acumuladas, contratos, inscripción en el RUC.

Por lo tanto estos requisitos para realizar los papeles de trabajo deben ser diseñados de modo que los detalles importantes no escapen a la atención de quienes los utilicen o los revisen. Existen tantos detalles en una auditoría, particularmente en la de una empresa grande, que los conceptos importantes pueden quedar escondidos por deficiencia en la elaboración de los papeles de trabajo. La distribución de información apropiada, debe facilitar una comparación inmediata entre cifras del año actual y las del año anterior. Tales comparaciones son de gran importancia en la revisión de operaciones y permiten localizar aquellas partidas que pueden requerir una investigación más a fondo. (p.59)

2.6.3 Clases de papeles de trabajo

Al respecto cabe resaltar a Franklin (2000) en su libro Auditoría Administrativa manifiesta que los papeles de trabajo se clasifican de la siguiente manera:

Por su uso

Papeles de uso continuo.- Los papeles de uso continuo también llamados permanentes se les acostumbra a conservar en un expediente especial, particularmente cuando los servicios del auditor son requeridos por varios ejercicios contables, estos pueden ser actas constitutivas, contratos a plazos mayores a un año o indefinidos, cuadros de organización, catálogos de cuentas, manuales de procedimientos, etc.

Papeles de uso temporal.- Son los que contienen información útil solo para un ejercicio determinado y pueden ser confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazo fijo menor de un año, conciliaciones bancarias, etc.; en este caso, tales papeles se agrupan para integrar el expediente de la auditoría del ejercicio a que se refieran.

Por su contenido

A diferencia de la auditoría financiera, la auditoría de gestión usa cédulas y gráficos para

fortalecer las alternativas para recopilar información, ordenar acciones y representa en forma objetiva y ordenada los avances obtenidos:

Cédulas.- Son aquellos documentos que permiten captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre el rango de respuestas, ordena la información de forma más accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

El uso de estas cédulas permite obtener un conocimiento del funcionamiento de una organización en forma más profunda lo cual facilita la creación de factores, indicadores, registros y consecuencias.

Clases de Cédulas

Para hacer una selección del tipo de cédula es necesario tener claro el objetivo que persigue la naturaleza de la información que se maneja, y estas pueden ser:

Herramientas operativas

Tienen como objetivo organizar el trabajo de manera lógica y congruente, estas pueden ser:

- Programa de trabajo
- Reporte de avance semanal
- Herramientas de diagnóstico

Tienen como objetivo básico conocer el funcionamiento de la organización, estas pueden ser:

- Cédula de análisis documental
- Cédula para la detección y registros de hallazgos y evidencias
- Cédula para el registro de aspectos relevantes
- Cédula para la captación y tratamiento de causas y efectos
- Cédula para la detección y atención de fallas

Herramientas de evaluación

El objetivo principal es dimensionar el comportamiento de variables clave, estas pueden ser:

- Cédula para determinar criterios de evaluación
- Cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos
- Criterios de puntuación para la evaluación final:
- Procesos administrativos
- Elementos específicos

Herramientas de evaluación de desempeño

El objetivo es evaluar el desempeño organizacional, estas pueden ser:

- Cédula de evaluación de desempeño
- Cédula de evaluación de servicio

Las cédulas deben tener:

- Tipo y nombre de cédula

- Datos de identificación de la organización, logotipo, área, etapa o elemento bajo estudio
- Fecha, número de página
- Dividir la cédula en forma modular para estandarizar la información Observaciones
- Datos del responsable, de quien revisa y autoriza.

El empleo de cédulas representa la oportunidad de agilizar la recopilación y el estudio de la información debido a su concepto y formato. (ps.65- 69)

2.6.4 Programas de auditoría

Alatrística (2009), en su obra titulada Auditoría Administrativa establece lo siguiente:

El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector. Lo que no se debe perder de vista es que el programa de Auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel Profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.

Un programa de Auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una Auditoría, el programa de Auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la Auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de Auditoría se terminen.

El programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del Cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de Auditoría. Al planear un programa de Auditoría, el Auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos Profesionales, su experiencia y su criterio personal. (p.108)

2.7 MARCAS DE AUDITORÍA

Las Marcas de Auditoria son utilizadas para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial. Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las marcas de auditoría. (Marriaga, 2012)

Cuadro 1
Marcas de auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
⊖	Confrontado con libros
‡	Cotejado con documento
Φ	Comparado con auxiliar
Ⓜ	Proceso incompleto
£	Proceso terminado
¢	Conciliado
∑	Sumas verificadas
Ⓓ	Memorando enviado
ℓ	Inspeccionado
μ	Documento alterado
Ⓣ	Sin soporte documento

Elaborado por: La autora

Las marcas de auditoría sirven para abreviar una palabra o palabras cuyo objetivo es resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el examen.

2.8 TÉCNICAS DE AUDITORIA OPERACIONAL

Las técnicas de Auditoria son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión.

2.8.1 Técnicas de Verificación Ocular

Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al

respecto. Es decir constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o negarse de la veracidad del hecho. (Suárez, 2006, p. 167)

Observación: es una de las técnicas más utilizadas en auditoría, por medio de ella el equipo auditor se garantiza la ocurrencia de ciertos acontecimientos, mediante el uso de esta técnica se examina aspectos físicos como documentos, materiales y equipos. (Suárez, 2006, p. 169)

Revisión selectiva: consiste en la revisión ocular de manera rápida, su finalidad es la clasificar aspectos que por su origen y materialidad han generado un especial tratamiento y que necesariamente tienen que ser evaluados, para determinar la relevancia de la información. (Suárez, 2006, p. 173)

2.8.2 Técnicas de verificación verbal

Indagación: en esta técnica la información es obtenida mediante conversaciones y averiguaciones con los implicados en el examen y terceros, sobre las actividades relacionadas que no presentan pruebas documentadas. Esta información representa un referente de investigación más no puede ser considerada como evidencia suficiente y competente.

Encuesta: es una considerada como un instrumento de recolección de información, la cual presenta un formato establecido sobre temas de interés que servirán para corroborar algunas situaciones que el equipo de auditoría considera importantes dentro del desarrollo de la auditoría.

Entrevista: es considerada como una fuente de información importante, para el empleo de esta técnica se debe preparar anticipadamente una guía de entrevista, seleccionar apropiadamente a los entrevistados y direccionar los temas a tratar, de tal manera que la información despeje las posibles dudas, pero sobre todo que lleguen a cumplir las expectativas del investigador sobre la información que desea obtener. . (Suárez, 2006, p. 186)

2.8.3 Técnicas de verificación escrita

Análisis: consiste en la evaluación crítica sobre los hechos y acontecimientos suscitados en el ente a ser auditado, la finalidad de esta técnica es la de establecer su propiedad y conformidad con criterios técnicos y normativos.

Conciliación: dentro de esta técnica se busca la coincidencia entre los elementos analizados y determinar la veracidad de la información.

Confirmación: consiste en obtener respuestas certeras provenientes de fuentes independientes de la entidad, esta información permitirá determinar la autenticidad de los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en la entidad. (Suárez, 2006, p. 188)

2.8.4 Técnicas de verificación documental

Comprobación: con esta técnica se puede examinar la evidencia encontrada dentro de los procesos y operaciones, posteriormente se verificará la exactitud de la información demostrando mediante la legalidad y propiedad de la misma con los correspondientes documentos de respaldo o soporte.

Computación: a través de esta técnica se puede verificar la exactitud matemática y corrección aritmética de las operaciones o registros presentados durante los procesos ejecutados por las unidades responsables de su manejo. (Suárez, 2006, p. 190)

2.8.5 Técnicas de verificación física

Inspección: se trata de la inspección física y ocular de documentos y valores con la finalidad de demostrar su existencia y autenticidad, esta técnica es complementaria a la indagación, observación y otras que permiten determinar la exactitud de la información. (Suárez, 2006, p. 192)

2.9 HALLAZGOS

Los hallazgos hacen referencia a un descubrimiento o detección de alguna situación que se encuentra impidiendo el normal desarrollo de algo, en auditoría un hallazgo representa debilidad y como tal resta eficiencia a los procesos que deben ejecutarse bajo la normativa vigente con la que se desarrollan las actividades diarias de una unidad, departamento, área o las de la empresa.

Considerados entonces como significancias encontradas en el control interno durante el proceso de evaluación, los hallazgos merecen ser comunicados al personal de la entidad auditada, por cuanto estos representan deficiencias importantes que a criterio personal y profesional del auditor deben ser corregidos oportunamente para evitar entornos negativos en la organización. (Maldonado, 2006, p. 98)

2.9.1 Elementos del hallazgo

Técnicamente un hallazgo debe enfocarse en aspectos que denoten la importancia de su descubrimiento, para ello debe cumplir con los siguientes elementos:

Condición: Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.

Criterio: Comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

Efecto: Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Causa: Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva. (Gamboa, 2013)

Conclusión: Es la expresión emitida por parte de los funcionarios responsables de las áreas examinadas, dentro de este elemento se deja constancia de la apreciación sobre el hallazgo mencionado.

Recomendación: Esta reflejará las sugerencias que el profesional realiza frente a la debilidad detectada, será dirigida a la máxima autoridad o superior de la unidad, departamento o empresa auditada.

2.9.2 Requisitos básicos para determinar los hallazgos de auditoría

Con respecto a este tema, cabe destacar a Cartaya (2014), en su libro Auditoría Administrativa indica lo siguiente:

Durante el proceso de la auditoría que se lleva a cabo en las entidades, departamentos, unidades, secciones, oficinas entre otras, se deben comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprometidas en los mismos, los hallazgos de auditoría se refieren a presuntas deficiencias o irregularidades, identificadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría.

Los hallazgos deben considera los siguientes requisitos:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- Objetivo, al fundamentarse en hechos reales.
- Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- Convinciente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

Conviene destacar que un hallazgo no es favorable a la entidad auditada. Es importante que la presentación del hallazgo no conduzca a conclusiones erróneas y que su contenido esté plenamente justificado por la labor de auditoría efectuada.

El proceso de desarrollo de un hallazgo implica por lo regular, los siguientes pasos:

- 1 Identificar la condición o asuntos deficientes, según se les mida en comparación con criterios aceptables, que generalmente son formas demostradas de hacer mejor las cosas. Algunos criterios aceptables pueden ser los establecidos por las directivas o políticas de la empresa, y si éstos no han sido establecidos por el auditor tiene que desarrollarlos y enunciarlos con sumo cuidado.

- 2 Identificar las líneas de autoridad y de responsabilidad con respecto a las operaciones implicadas.
- 3 Determinar las causas de la deficiencia.
- 4 Comprobar si la deficiencia es un caso aislado o una condición muy difundida.
- 5 Determinar los efectos negativos que produce la deficiencia.
- 6 Obtener comentarios de las personas u organismos directamente interesados, que pueden estar afectados en forma adversa por el hallazgo.
- 7 Determinar las conclusiones de auditoría, con base en la evidencia acumulada.
- 8 Determinar las acciones correctivas, disposiciones o recomendaciones que permitan introducir mejoras. La labor efectuada, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en el desarrollo de los hallazgos deben estar ampliamente respaldadas y documentadas en los papeles de trabajo, conforme se va efectuando la labor.

Este paso no debe diferirse nunca hasta que la fase de preparación del informe esté en proceso. Todo el proceso de desarrollo de un hallazgo requiere la acumulación de información apropiada para informar adecuadamente de acuerdo con las normas, características y requerimientos básicos de la auditoría.

1. Identificar la condición deficiente y su comparación con los criterios establecidos. Este paso incluye la comparación de operaciones reales con los criterios o requerimientos establecidos, ya sea en forma de reglamentos, normas técnicas, normas de rendimiento, presupuestos operativos, políticas o directivas del nivel superior de la entidad.
2. Identificación de las líneas de autoridad y de responsabilidad en la entidad con respecto a los asuntos deficientes. Es necesario identificar a las personas directamente responsables de las condiciones deficientes y los niveles más altos de responsabilidad para saber con quién debe discutirse el problema y a quién debe dirigirse las comunicaciones pertinentes.
3. Determinar las causas de la deficiencia resulta de vital interés identificar y comprender las causas de una deficiencia si se pretende revisarla en forma imparcial y eficazmente, para sugerir acciones correctivas efectivas. Debe averiguarse por qué tuvo lugar la situación adversa, por qué sigue existiendo y si han establecido

procedimientos internos para evitarla o si aquellos establecidos han sido ineficaces o mal implantados.

4. Determinar si la deficiencia es aislada o muy difundida. Esta determinación es necesaria para:
 - Llegar a las conclusiones apropiadas acerca de la importancia relativa de la deficiencia. Esto es esencial en el esfuerzo por alentar a los funcionarios de la empresa a tomar medidas correctivas. También para decidir sobre el nivel jerárquico apropiado para comunicar el hallazgo.
 - Emitir recomendaciones o deposiciones apropiadas para que se tomen acciones correctivas. Si el auditor está convencido de que la condición está muy difundida y es probable que vuelva a ocurrir, debe recomendar a la entidad que tome las medidas necesarias para impedir errores similares en el futuro, tanto como identificar y, si es posible, remediar los errores anteriores. Las pruebas de auditoría deben ser suficientes como para mostrar si la condición está muy difundida. Sin embargo, debe recomendarse que la entidad tome las acciones necesarias para determinar la extensión total de la deficiencia. Aunque un tipo específico de deficiencias o irregularidades no sea frecuente o no esté muy difundido, los casos individuales pueden ser en ocasiones lo suficientemente importantes, por su naturaleza, magnitud, o peligro potencial como para requerir su desarrollo total. Así, una condición adversa percibida en un programa relativamente nuevo puede no estar muy difundida aún, pero podría tener implicaciones o posibilidades importantes si no se le elimina oportunamente.
5. Establecer la importancia del hallazgo identificando los efectos negativos que genera la deficiencia. Deben considerarse completamente los efectos o importancia del hallazgo. El auditor debe considerar no sólo el resultado inmediato, sino los efectos colaterales, intangibles u otros, tanto reales como potenciales. Cuando sea posible, debe determinarse los efectos financieros o la pérdida causada por una deficiencia identificada.
6. Obtener opiniones de los funcionarios y entidades directamente relacionadas. Una realidad de los resultados de la labor de auditoría es la imparcialidad de la que debe estar revestida, la cual se logra mediante el análisis objetivo de las operaciones, y principalmente de la discusión de las deficiencias con los funcionarios encargados, para obtener sus comentarios u opiniones, de ser posible debidamente documentados. Al obtener las opiniones de los funcionarios se acumula información

importante difícil de conseguir directamente de los archivos de la entidad; además, se logran validar los resultados de la auditoría durante el proceso de ejecución y permite presentar el informe del estudio bajo una perspectiva equitativa e imparcial.

7. Determinar las conclusiones de auditoría con base en la evidencia acumulada. Con base en toda la evidencia de auditoría desarrollada a través de condiciones, criterios, causas, efectos, comentarios de los funcionarios de la entidad y otra información, el auditor debe llegar a conclusiones concretas sobre cada componente calificado como área crítica a ser incluida en el informe de auditoría.
8. Determinar las acciones correctivas, disposiciones y recomendaciones. Los hallazgos y conclusiones normalmente deben estar seguidos con recomendaciones y disposiciones a los funcionarios responsables para corregir las deficiencias determinadas o evitar su reaparición. No siempre se puede recomendar específicamente las acciones que eliminarán un defecto. La función básica de auditoría es identificar las deficiencias y prácticas a ser corregidas o fortalecidas. La administración de la entidad es responsable de tomar las medidas pertinentes. Por otra parte, el estudio del problema por el auditor generalmente será lo suficientemente amplio como para permitir hacer sugerencias constructivas acerca de las medidas correctivas apropiadas que se deben tomar. Dichas recomendaciones o disposiciones deben dar como resultado un fortalecimiento de los procedimientos o prácticas seguidas para evitar la reaparición de la deficiencia. Debe considerarse siempre, sin embargo, el costo de la aplicación de las medidas recomendadas en relación con los beneficios. (ps. 52 – 62)

2.10 INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

El informe es un documento emitido por el responsable de la ejecución de la auditoría, el auditor, quien tiene apego al contenido, requisitos y formalidades de la normativa reguladora de la actividad de auditoría, en su contenido se refleja la opinión profesional e independiente del auditor sobre las debilidades encontradas durante el examen.

Las expresiones utilizadas en el informe por parte del auditor deben expresar de manera precisa las conclusiones a las que ha llegado una vez culminado su trabajo de revisión, verificación y análisis de la información proporcionada por los auditados y de las pruebas recopiladas. (Maldonado, 2006, p. 74)

2.11 MARCO CONCEPTUAL

2.11.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

2.11.2 Estado

Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, conformada por un conjunto de instituciones, que tienen el poder de regular la vida comunitaria nacional, generalmente sólo en un territorio determinado o territorio nacional; aunque no siempre, como en el caso del imperialismo. Suele incluirse en la definición de Estado el reconocimiento por parte de la comunidad internacional como sujeto de derecho internacional (Española, 2005,p. 113)

2.11.3 Renta

La renta es un concepto fundamental vinculado al contexto económico, este ingreso debe ser distinguido de un salario, una remuneración, un beneficio o una plusvalía. La renta es el ingreso que obtiene el propietario de un bien mueble o inmueble a cambio de una cesión perpetua o temporal de dicho bien. Este ingreso puede percibirse en diversas formas: en forma de trabajo (servicio), de productos (renta en especies) o de dinero. (Avellaneda, 2006)

2.11.4 Jefatura

Oficina o edificio de determinados organismos oficiales.

2.11.5 Contribuciones fiscales

Contribución es la acción y efecto de contribuir (pagar un impuesto, concurrir de manera voluntaria con una cantidad para un cierto fin, ayudar a otros). Una contribución, por lo tanto, puede ser un tributo que debe pagar un contribuyente por la obtención de un beneficio o por el aumento del valor de sus bienes a partir de la concreción de obras públicas. (Avellaneda, 2007, p. 84)

2.11.6 Disposiciones municipales

El término disposición es utilizado, en su significado más general como sinónimo de norma. Sin embargo, en el lenguaje jurídico también se utiliza con un sentido más estricto, para designar uno de los enunciados lingüísticos en el sentido en el cual se articula el texto de un acto jurídico (que en la actualidad los ordenamientos son generalmente por escrito). Las disposiciones que no coinciden necesariamente con partes del texto normativo como los artículos o párrafos. (Ramsey, 2008, p.92)

2.11.7 Ordenanzas municipales

Ordenanza es un tipo de norma jurídica que se incluye dentro de los reglamentos, y que se caracteriza por estar subordinada a la ley. El término proviene de la palabra "orden", por lo que se refiere a un mandato que ha sido emitido por quien posee la potestad para exigir su cumplimiento. (Ramsey, 2008, p.157)

2.11.8 Reglamentos municipales

Los reglamentos municipales son ordenamientos de carácter general que aprueba el Ayuntamiento para regular su propio gobierno, estructura administrativa y cumplimiento de funciones, así como para preservar el orden, la seguridad y la tranquilidad pública, entre otros aspectos. (Ramsey, 2008, p.184)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. MODALIDAD

3.1.1 Modalidad Cualitativa:

En la presente Auditoría Operacional se utilizó la modalidad cualitativa ya que a través de los registros narrativos obtenidos mediante la aplicación de técnicas como la observación y las entrevistas realizadas al personal involucrado en el examen de auditoría a la Jefatura de Rentas se recabó información para llegar a determinar las causa que originan el fenómeno.

3.1.2 Modalidad Cuantitativa

Fue necesario el empleo de esta modalidad para recopilar y analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los usuarios de los servicios de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón “General Antonio Elizalde Bucay” los cuales permitieron conocer las causas que originaron la ejecución de la presente Auditoría Administrativa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptivo

A través de esta modalidad se conoció el problema relacionado con el cumplimiento de procesos y el nivel de eficiencia obtenido en el desarrollo de actividades dentro de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas.

3.2.2 Explicativo

A través de este tipo de investigación se pudo emitir un informe en el cual se expusieron

las debilidades detectadas durante el examen de auditoría, con las correspondientes opiniones y sugerencias elaboradas por el auditor con criterio profesional y ético.

3.3. MÉTODOS A UTILIZAR

3.3.1 Método Deductivo:

El empleo de este método fue conveniente en la presente Auditoría Operacional, porque partió de hechos generales como la aplicación de procesos dentro de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, que incidieron en el grado de eficiencia y eficacia alcanzado en el período 2014.

3.3.2 Método Inductivo

A su vez el método de inducción permitió deducir en base a que componentes se logró alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos que se desarrollaron en el período 2014 en la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

En la presente investigación se emplearon técnicas como:

3.4.1 Entrevistas

A través de esta técnica se obtuvo información verbal de parte de los empleados de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay” referente a la forma en que se desarrollaron las actividades y se ejecutaron los procesos.

Instrumento

Guía de entrevista

Se aplicó una guía de entrevista, mediante un cuestionario estandarizado, que me permitió obtener información sobre aspectos importantes en la ejecución de procesos desarrollados en la institución en el período 2014.

3.4.2 Encuestas

Para obtener mayor información se aplicó cuestionarios de control interno al personal que labora en la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas.

3.4.3 Entrevistas

Parte de la información se la obtuve mediante la realización de entrevistas, en especial a la Jefa de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado, con la finalidad de conocer de mejor manera el funcionamiento del área sujeta a examen.

Instrumento

- **Cuestionario**

Fue necesario el empleo de cuestionarios que me proporcionaron respuestas breves, específicas y delimitadas sobre la información que requiero conocer dentro del desarrollo de la Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas.

Observación directa

A través de la observación se constató el cumplimiento de disposiciones legales y demás parámetros de referencia en el desarrollo de actividades internas de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas.

Guía de Observación

Mediante la aplicación de una guía de observación se elaboró una lista de actividades y de las personas responsables de proporcionar la correspondiente información para poder desarrollar el trabajo.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población la conforman 4 personas que forman parte de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal cantón “General Antonio Elizalde Bucay”; las mismas que se describen a continuación:

Cuadro 2
Personal sujeto a examen

Nº	CARGO
1	Jefa de Rentas
2	Recaudadores
TOTAL 3	

Fuente: Jefatura de Rentas GADM Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”

Elaborado por: La Autora

3.5.2 Muestra

La población considerada dentro de esta investigación no es extensa por lo que no amerita el cálculo de la muestra, y se trabajó con la totalidad de la población de la Jefatura de Rentas.

3.6 HIPÓTESIS

3.6.1 Hipótesis General

Con la realización de una Auditoria Operacional se podrá determinar el nivel de eficiencia y eficacia para la optimización de los procesos en la Jefatura de Rentas del

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, provincia del Guayas; durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

3.7 VARIABLES DE ESTUDIO

Independiente

Eficiencia, eficacia

Dependiente

Optimización de los procesos

Cuadro 3
Variables de estudio

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	POSICIÓN	INSTRUMENTOS
Eficiencia, eficacia	Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Eficiencia: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.	Capacidad Optimización de los recursos	Independiente	Cuestionarios Entrevistas Encuestas
Optimización de los procesos	Optimizar es ajustar las tareas de tal manera que se entregue la mejor calidad al menor costo y en el menor tiempo.	Tareas Calidad Costo	Dependiente	Cuestionario Entrevistas Encuestas

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 AUDITORIA OPERACIONAL A LA JEFATURA DE RENTAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN “GENERAL ANTONIO ELIZALDE BUCAY”, PROVINCIA DEL GUAYAS; DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

La Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, se ejecutó para identificar si la institución alcanzó un nivel aceptable de eficiencia, su desarrollo se encuentra sustentado en la aplicación de la normativa vigente para instituciones del sector público, Norma Ecuatoriana de Auditoría y políticas institucionales.

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA		
OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO	REF P/T	EJECUTADO POR
OBJETIVO DE LA FASE I: CONCIMIENTO PRELIMINAR		
Recopilar información sobre la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”		
PROCEDIMIENTOS		
1.1 Preparé un calendario para entrevista con la Jefa del departamento de Rentas	PP1	C.Y.
1.2 Recopilé información escrita sobre:	PP2	C.Y.
a. Antecedentes	Antc.	C.Y.
b. Procesos	Prc	C.Y.
c. Información adicional	Ind Ad	C.Y.
1.3 Visité las instalaciones de la entidad en especial el departamento de la Jefatura de Rentas	VJR	C.Y.
1.4 Describí los procesos que se ejecutan dentro del departamento sujeto a evaluación	DP	C.Y.
1.5 Elaboré una carta de compromiso dirigida a la Jefa de Rentas	Crt.Cmp.	C.Y.
1.6 Comunicué el inicio de la auditoría en la Jefatura de Rentas	IAFR	C.Y.
1.7 Solicité información específica mediante una solicitud de requerimientos	Req.Inf.	C.Y.
OBJETIVO DE LA FASE II: PLANIFICACIÓN		
Elaboración de los sustento que servirán de guía para la ejecución de la auditoría		
PROCEDIMIENTOS		
1.2 Elaboré el memorando de planificación	MP	C.Y.
2.2 Diseñé el plan de auditoría	PA	C.Y.
OBJETIVO DE LA FASE III: EJECUCIÓN		
El propósito de esta fase es el de identificar las áreas débiles mediante la evaluación a control interno, obteniendo evidencias sobre el cumplimiento a las disposiciones legales.		
PROCEDIMIENTOS		
3.1 Apliqué los cuestionarios de control interno enfocado a una aplicación general desde el punto de vista COSO y otro de conocimiento específico del área sujeta a examen	CCI	C.Y.
3.2 Elaboré matrices para conocer el nivel de confianza y riesgo	MCR	C.Y.
3.3 Elaboré cédulas sustantivas para verificar el grado de ejecución de los procesos realizados en la Jefatura de Rentas	CS	C.Y.
3.4 Elaboré la matriz de indicadores de gestión	IG	C.Y.
3.5 Expresé las debilidades encontradas durante el desarrollo de la auditoría administrativa a la jefatura de Rentas a través de la hoja de hallazgos	HH	C.Y.

OBJETIVO DE LA FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		
Comunicar los resultados del examen de auditoría administrativa		
PROCEDIMIENTOS		
4.1 Elaboré el comunicado para lectura del informe final	CLI	C.Y.
4.2 Presenté el registro de asistencia del personal que asistirá a la lectura del examen.	HALI	C.Y.
4.3 Presenté el informe final	IF	C.Y.

Marcas de auditoría utilizadas en el examen

∞	Recopilación de información
Ω	Vista previa
π	Revisión de procesos
η	Carta compromiso
A	Inicio auditoría
□	Requerimiento información
F	Documento fuente
¢	Registro interno
£	Registro informes
φ	Registro morosidad
Ð	Registro contable

Fase I: Conocimiento preliminar

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA				
OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO		Revisado por:		
OBJETIVO DE LA FASE I: CONCIMIENTO PRELIMINAR				
Recopilar información sobre la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón "General Antonio Elizalde Bucay"				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHA	EJECUTADO POR
1	Entrevista con la máxima autoridad	PP1	04/11/2015	C.Y.
2	Recopilación de información	PP2	05/11/2015	C.Y.
3	Antecedentes	PP2-Ant	06/11/2015	C.Y.
4	Procesos	PP2-Pcs	10/11/2015	C.Y.
5	Información adicional	PP2-Inf.Ad	11/11/2015	C.Y.
6	Visita a la Jefatura de Rentas	VJR	16/11/2015	C.Y.
7	Descripción de procesos del departamento de Rentas	DP	18/11/2015	C.Y.
8	Carta de compromiso	Crt.Cmp.	20/11/2015	C.Y.
9	Inicio de la auditoría en la Jefatura de Rentas	IAFR	23/11/2015	C.Y.
10	Requerimiento de información específica	Req.Inf.	24/11/2015	C.Y.

ARCHIVO PERMANENTE

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

PP1
1/1

Entrevista a la Autoridad

Es usted la encargada del manejo del Departamento de Rentas?

Sí

Cuánto tiempo lleva desempeñando estas funciones?

2 años

Cuántos tiempo lleva colaborando en la institución municipal?

9 años

Qué número de subordinados se encuentran bajo su supervisión?

Son 2 funcionarios que ejercen los cargos de recaudadores.

Los funcionarios que colaboran en el departamento cumplen con el perfil del cargo?

Tiene la experiencia necesaria para ejercer los cargos

Se brinda capacitación al personal en las áreas de interés del departamento?

Si de manera esporádica cuando existe la necesidad

El personal del departamento es evaluado en sus funciones?

Por el momento no se ha realizado evaluaciones.

El personal es motivado para desempeñar con eficiencia sus actividades?

No existe ningún programa de motivación, simplemente se deben cumplir por cuanto las funciones así lo exigen.

Se proporciona las herramientas necesarias para desarrollar las actividades en el departamento?

Si, en la medida de los requerimientos que las funciones exigen.

Existen manuales que sirvan de guías para desarrollar ciertos procesos?

Si existen no han sido proporcionados, por lo que desconozco su existencia

El departamento cuenta con procesos establecidos para realizar las actividades?

Si de hecho los procedimientos empleados obedecen al cumplimiento de cada una de las actividades asignadas en el departamento de Rentas.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 04-11-2015

Revisado por: Pedro Díaz

Fecha: 04-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Recopilación de información – Antecedentes

El GADM del cantón General Antonio Elizalde, Bucay se crea bajo decreto constitucional Art. 238 de la Constitución Política de la República consagra la autonomía política, económica y administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Que, el Art.- 338 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, faculta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, tener la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura

CAPITULO I

DE LAS POLITICAS Y OBJETIVOS; DE LA VISION Y MISION INSTITUCIONAL

Art.- 1.- POLITICAS.- Se adoptan las siguientes políticas de trabajo: a) Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo del Cantón. b) Movilización de esfuerzos para dotar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de General Antonio Elizalde “Bucay” de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización. c) Fortalecimiento y Desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia: impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y rentas patrimoniales que permitan el autofinanciamiento de los gastos operativos, mediante un proceso de gerencia municipal. d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional. e) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; dinamizar la creatividad de las autoridades y servidores

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 05-11-2015

Revisado por: Pedro Díaz

Fecha: 05-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Recopilación de información - Antecedentes

para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo. f) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio. g) Incluir en todas las normativas aprobadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, sean estas a través de ordenanzas, reglamentos o resoluciones en las que se establezcan procedimientos administrativos para la buena marcha de la institución y desarrollo del cantón, la aplicación, control, seguimiento y evaluación de calidad ambiental a fin de articular las acciones, con las planificaciones estratégicas Regional y Cantonal.

Art.- 2.- OBJETIVOS.- Se establecen los siguientes objetivos institucionales: a) Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales. b) Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las áreas urbanas y rurales. c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.

d) Coordinar en forma permanente con otras entidades, el desarrollo de la colectividad. e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta la comunidad, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político. f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada con procedimientos de trabajo, uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de General Antonio Elizalde “Bucay”.

g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para debatir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo. h) Capacitación del Talento Humano, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal. i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad. j) Incluir en todos los procedimientos administrativos que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de General Antonio Elizalde “Bucay” la aplicación, control, seguimiento y

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 06-11-2015

Revisado por: Pedro Díaz

Fecha: 06-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Recopilación de información- Antecedentes

y evaluación de las acciones de carácter ambiental. Art.- 3.- VISION INSTITUCIONAL Mejorar el servicio a los ciudadanos y mantener de forma sostenible, la condición de municipio de mayor calidad, ser una institución, moderna con un perfil eficiente, innovador y participativo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y ciudadanas Bucayenses. Art.- 4.- MISION INSTITUCIONAL Dar respuesta a las necesidades, expectativas y garantizar el bienestar de los ciudadanos y Ciudadanas Bucayenses mediante una sana administración de los recursos, que permitan la presentación de servicios y obras locales en el Cantón de calidad, de forma eficaz y eficiente, que brinde oportunidades para el desarrollo integral del Cantón en armonía con el medio ambiente.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 09-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 09-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Recopilación de información – Procesos

Básicamente los procesos que dentro de la Jefatura de Rentas se realizan tiene que ver con la:

EMISIÓN DE TÍTULOS PARA EL COBRO DE IMPUESTOS, TASAS Y DEMAS TRIBUTOS

Los títulos que se emiten en el Departamento de Rentas son por concepto de:

Impuesto sobre la propiedad urbana (predio urbano)

Impuesto sobre la propiedad rural (predio rural)

Impuesto de Alcabalas

Impuesto a las utilidades en la compraventa de bienes inmuebles y plusvalía de los mismos (sólo predios urbanos)

Patente Municipal

1.5 x mil a los Activos Totales

Arrendamientos de Mercado Municipal

Ocupación de la Vía Pública

Alquiler de Bóvedas Municipales

Servicio de Agua Potable

Registro Solar

Servicios del Registro de la Propiedad

Tercera Edad

Inspección

Contribuciones Especiales de Mejora (CEM)

Planos

Facturas del Registro de la Propiedad

Permiso de Construcción de Vivienda

Prescripción

Catastro

Tasa por compra de terreno en el Cementerio

Permiso de Inhumación-Exhumación

Permiso de Construcción de Bóveda

No Adeudar al Municipio

Duplicación de títulos.

Tasa por Certificado Urbano- Rustico

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 10-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 10-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Recopilación de información – Información adicional

SUBPROCESO DE RENTAS SUBORDINACIÓN: Sus acciones están sometidas al control y supervisión de la Dirección de Gestión Financiera. AREAS DE TRABAJO DEPENDIENTES: Ninguna. PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO: -Título requerido: Ingeniero/a Comercial, Ingeniero/a Auditor, C.P.A., Economista o afines con el cargo. -Experiencia laboral requerida: 3 años en labores afines. -Conocimientos y Capacitación: COOTAD, Ley de Régimen Tributario, Presupuestos, Catastros, Manejo de programas informáticos, Internet y otros afines al puesto. FINALIDAD: a) Administración y ejecución de labores de control de ingresos presupuestarios, por emisión de títulos de crédito y asesoramiento en materia tributaria y de autogestión económica a las autoridades municipales y responsables de procesos. b) Participa en coordinación con los diferentes procesos del área financiera, el plan de ingresos presupuestarios; y llevar el control presupuestario de ingresos por cuentas y partidas; Proporcionando información sobre valores de emisión de todos los impuestos y tasas que maneje el subproceso de rentas. c) Elabora y mantiene actualizado el sistema catastral en coordinación con los diferentes procesos del área financiera. para la emisión de títulos de crédito, con arreglo a las normas legales establecidas y controlar la elaboración y entrega; y relativos a: impuestos prediales urbanos y rústicos, impuestos por patentes municipales, impuesto a los espectáculos públicos, Impuesto a los vehículos, impuestos al juego, tasas de afectación de pesas y medidas, tasa por el servicio de recolección de basuras y aseo público, contribuciones espaciales de mejoras, de arrendamientos de terreno y edificios, de arrendamiento de locales y ocupación de la vía pública y mercados; d) por registro, inscripción de arrendamientos de vivienda; de bóvedas y sitios de cementerio; y, de cualquier otro sitio o servicio que preste el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de General Antonio Elizalde “Bucay”.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 10-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 10-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Recopilación de información

Organigrama del Departamento de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde” Bucay

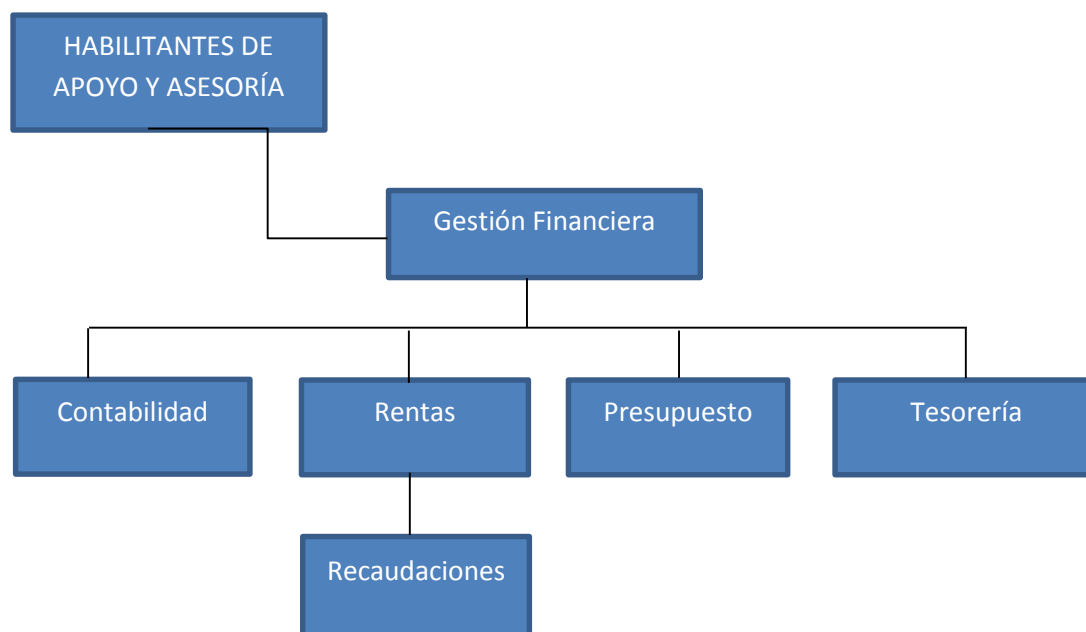


Gráfico 3
Organigrama estructural de la Jefatura de Rentas
Fuente: GADM General Antonio Elizalde

Como se puede observar en el organigrama el departamento de Rentas pertenece a la Gestión Financiera, a su vez este se encuentra dentro de los procesos Habilitantes de Apoyo y Asesoría, el departamento de Rentas posee unidades dependientes como son las ventanillas de recaudación, encargadas del cobro de las tasas y contribuciones exigidas por Ley a través de las correspondientes Ordenanzas Municipales.

∞ Recopilación de información

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 11-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 11-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Visita a las instalaciones

El día lunes 16 de noviembre del 2016, visite las instalaciones de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde” Bucay, se observó que en este departamento se ejecutan funciones específicas como es el recibir y emitir los títulos de crédito valores y reportes sobre los diferentes rubros de ingresos: especies valoradas, vía pública, alcabalas, camal, mercado, cementerio, agua potable, impuestos a los vehículos, y otros. Este departamento funciona como parte de la dependencia municipal y se halla dirigido por la Jefa de Rentas quien es pecuniariamente responsable por sus acciones y estará bajo el control, dirección y supervisión de la Dirección Financiera Municipal.

Se evidenció que en esta dependencia laboran tres personas quienes desarrollan funciones determinadas de acuerdo al cargo para el cual han sido contratados.

La Ing. Rosita Meléndrez es la jefa del departamento quien supo informar que desempeña esta función desde hace 2 años, y que cuenta con la colaboración de dos recaudadores, los mismos que según manifestó la funcionaria principal han sido contratados en el mes de septiembre, cargo expuesto a constante rotación.

En cuanto a la organización del trabajo, se trata de que los procedimientos desarrollados de la mejor manera muy a pesar de la falta de capacitación e inducción al personal de manera adecuada. Se observó la inexistencia de instructivos, manuales de procesos y funciones del personal por lo que las actividades y operaciones se vienen realizando bajo criterio del personal del departamento de Rentas.

Ω Visita previa

Elaborado por: Cecilia Yuqui	Fecha: 16-11-2015
Revisado por: : Pedro Díaz	Fecha: 16-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

RP
1/1

Revisión de Procesos

Los procesos realizados dentro del departamento de Rentas poseen un justificativo de orden legal vinculado con la temática tributaria y de responsabilidad en el manejo de los recursos económico que ingresan a las arcas municipales.

Cada una de los procesos obedecen al desarrollo de actividades como:

- Recepción de documentos
- Impresión de títulos de crédito
- Asignación de coactivas
- Verificación de tasas de no ser deudor
- Liquidación de tasas de desmembración
- Atención de ventanilla
- Archivo de documentos
- Liquidación de catastro
- Verificación de liquidación de permiso de construcción
- Liquidación de convenio de pagos
- Liquidación de patentes a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad
- Elaboración de memos y oficios
- Liquidación de plusvalías
- Liquidación de alcabalas
- Liquidación de permisos para eventos sociales
- Archivos de documentos

Estos procedimientos son parte de las ordenanzas municipales, las mismas que han sido establecidas en el Art. 129 de la Ley de Régimen Municipal.

π Revisión de procesos

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 18-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 18-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Carta Compromiso

AOGADM-JR-001

Bucay, 20 de noviembre del 2015

Ingeniera
Rosita Meléndres
Jefa de Rentas del GADM “Antonio Elizalde” Bucay
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La Auditoría Administrativa a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Antonio Elizalde” período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, será realizada con el propósito de conocer el nivel de eficiencia, eficacia y cumplimiento de los procesos administrativos y operacionales,

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, dichas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza de la información proporcionada y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, serán comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Para examinar, los procesos administrativos se requerirá de la revisión de las operaciones y actividades de mayor volumen y ocurrencia en la Jefatura de Rentas en el período 2014, además se evaluará al personal de la Jefatura para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Espero la colaboración total del personal y confiamos en que ellos facilitarán la documentación e información que se requiera en relación con la auditoria.

Atentamente,

Cecilia Yuqui
Auditora

D Carta compromiso

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 20-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 20-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Inicio de la Auditoría

AOGADM-JR-002

Bucay, 23 de noviembre del 2015

Ingeniera
 Rosita Meléndres
 Jefa de Rentas del GADM “Antonio Elizalde” Bucay
 Presente.-

De mi consideración:

Debo informar que luego de haber aceptado el compromiso de la firma auditora y las condiciones expresadas en el documento, se inicia con los procesos correspondientes al desarrollo de la auditoría operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Antonio Elizalde” Bucay.

La presente auditoría tendrá un tiempo estimado de cuarenta y cinco (45) días hábiles, contados a partir de la fecha de la firma del documento, para la realización del presente trabajo se contará con la colaboración de la egresada Cecilia Yuqui, quién se desempeñará como auditora.

El examen tendrá como sustento la aplicación de las NAGAS y Reglamentos, Normativas y Disposiciones emitidas por los órganos de control a más de la utilización de técnicas y parámetros establecidos para el desarrollo del examen y presentación del correspondiente informe, por otra parte y en respaldo a la confidencialidad de la información proporcionada para su evaluación, la firma auditora se compromete a mantener sigilo sobre la misma.

Atentamente,

Cecilia Yuqui
 Auditora

▲ Inicio auditoría

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 23-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 23-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Requerimiento de Información

AOGADM-JR-003

Bucay, 24 de noviembre del 2015

Ingeniera
Rosita Meléndres
Jefa de Rentas del GADM “Antonio Elizalde” Bucay
Presente.-

De mi consideración:

Como es de su conocimiento me encuentro realizando un examen de Auditoria Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Antonio Elizalde” Bucay. Para la evaluación requiero de la revisión de documentos que se encuentran bajo su custodia como son:

- Reglamentos
- Normativas
- Disposiciones
- Manuales de funciones
- Manual de procedimientos
- Otros relativos a la evaluación

Con la completa seguridad de mi petición tendrá la acogida esperada y su colaboración inmediata, me suscribo no sin antes expresar mis reconocidos agradecimientos,

Atentamente,

Cecilia Yuqui
Auditora

Requerimiento información

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 24-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 24-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Requerimiento de Información

AOGADM-JR-004

Bucay, 24 de noviembre del 2015

Señor

Fausto Moreano

Recaudador de la Jefatura de Rentas del GADM “Antonio Elizalde” Bucay

Presente.-

De mi consideración:

Como es de su conocimiento me encuentro realizando un examen de Auditoria Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Antonio Elizalde” Bucay, para el cual ha sido autorizado por la máxima autoridad, razón por la cual requiero de la revisión de documentos que se encuentran bajo su custodia como son:

- Disposiciones
- Procesos y requisitos para recaudaciones
- Otros relativos a la evaluación

Con la completa seguridad de mi petición tendrá la acogida esperada y su colaboración inmediata, me suscribo no sin antes expresar mis reconocidos agradecimientos,

Atentamente,

Cecilia Yuqui

Auditora

Requerimiento información

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 24-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 24-11-2015

Fase II: Planificación

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA				
OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO		Revisado por:		
OBJETIVO DE LA FASE II: PLANIFICACION				
Elaboración de los sustento que servirán de guía para la ejecución de la auditoría				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHA	EJECUTADO POR
2.1	Memorando de planificación	MP	25-11-2015	C.Y.
2.2	Plan de auditoría	PA	26-11-2015	C.Y.

ARCHIVO CORRIENTE

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MP
1/2

Memorando de Planificación

ANTECEDENTES

Esta Auditoria Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde” Bucay por el periodo 2014 tiene por finalidad evaluar el Sistema de Control Interno de la Jefatura.

NATURALEZA DE LAS OPERACIONES DE LA JEFATURA DE RENTAS

Las operaciones dentro de la Jefatura de Rentas se originan por concepto de recaudación de impuestos, cobros por servicios brindados por el GADM del cantón General Antonio Elizalde, Bucay, a la ciudadanía, los mismos que pasan hacer parte de los recursos económicos para el desarrollo de los diferentes proyectos y obras que esta entidad realizan en beneficio de los ciudadanos del sector.

Sistema de Registro

Para el registro y clasificación de sus operaciones, la Jefatura de Rentas utiliza un sistema informático único con el cual llevan los registros de cobros por diferentes rubros atribuibles a las actividades otorgadas en ordenanza municipal.

OBJETIVO GENERAL

Realizar auditoría operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón General Antonio Elizalde, Bucay para emitir una opinión sobre la eficiencia alcanzada en los procesos y el cumplimiento a la normativa legal durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- a. Emitir una opinión sobre el grado de eficiencia alcanzado en los procesos efectuados por la Jefatura, de conformidad con las Normas de Control Interno para entidades del sector público, Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Auditoría de General Aceptación, disposiciones y reglamentos internos.
- b. Emitir un informe sobre el Control Interno de la Jefatura; evaluando el Sistema de Control Operativo de la Jefatura.
- c. Emitir una opinión sobre el cumplimiento de la Jefatura, sobre proceso de recaudación, efectuando pruebas para determinar si el área cumplió, en todos los aspectos importantes con los términos legales y regulaciones aplicables a la institución.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 25-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 25-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MP
2/2

Memorando de Planificación

NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORIA

Esta Auditoría Operacional, se efectuará de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado y de acuerdo a las Normas de Auditoría de General Aceptación, en consecuencia, se incluirá la revisión y análisis de información suministrada por la Jefatura, sobre la información que consideremos necesaria de acuerdo a las circunstancias que se presenten y tengan afectación durante el período auditado; ejecución de proceso internos relativos al desempeño de actividades en la Jefatura; el control interno aplicado y el cumplimiento de leyes y otras disposiciones aplicables.

RIESGOS

De acuerdo a la evaluación del control interno en las diferentes áreas, principalmente en los procesos utilizados para la recaudación de recursos económicos en esta área ampliaremos las pruebas sustantivas.

PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORÍA

A continuación presentamos un resumen de los procedimientos de auditoría más importantes que desarrollaremos para alcanzar los objetivos de este trabajo, los cuales consistirán principalmente en los siguientes:

Evaluación al Control Interno:

1. Aplicaremos Cuestionarios de Control Interno en las Áreas Financieras Administrativas Sigüientes:
2. Diseño de cédulas sustantivas de los procesos con mayor representatividad
3. Elaboración de matriz de confianza y riesgo de los componentes del control interno
4. Elaboración de matriz de indicadores de gestión sobre los procesos evaluados
5. Determinación de Hallazgos
6. Presentación del informe final

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 26-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 26-11-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

PA
1/1

Plan de Auditoría

Objetivo de Plan

Evaluar el Control Interno y los procesos operativos de la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde”, Bucay, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales

Alcance del Control interno

- Procesos de revisión de sustentos legales
- Proceso de Control Interno, aplicación de cuestionarios
- Proceso de análisis de resultados
- Proceso de exposición de hallazgos
- Proceso de elaboración del informe

Criterios de auditoría

- Leyes (Ordenanzas)
- Reglamentos
- Políticas
- Normativas
- Disposiciones

Procedimientos

- | | |
|---|------------------|
| • Revisión de procesos y documentos institucionales | 05 al 11/11/2015 |
| • Aplicación de cuestionarios de Control interno | 27/11/2015 |
| • Determinación del nivel de confianza y riesgo | 01/12/2015 |
| • Sustantivas de procesos | 04/12/2015 |
| • Elaboración de matriz de Indicadores | 07/12/2015 |
| • Determinación de hallazgos | 09/12/2015 |
| • Presentación del informe | 18/12/2015 |

Personal auditado

- Jefa de Rentas
- Personal de recaudación (dos)

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 26-11-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 26-11-2015

Fase III: Ejecución

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA				
OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO		Revisado por:		
OBJETIVO DE LA FASE III: EJECUCION				
El propósito de esta fase es el de identificar las áreas débiles mediante la evaluación a control interno, obteniendo evidencias sobre el cumplimiento a las disposiciones legales.				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHA	EJECUTADO POR
3.1	Cuestionarios de Control Interno	CCI	27-11-2015	C.Y.
3.2	Matriz de Confianza y Riesgo	MCR	01-12-2015	C.Y.
3.3	Sustantivas de procesos	SP	04-12-2015	
3.4	Matriz de Indicadores de Gestión	IG	07-12-2015	
3.5	Determinación de Hallazgos	HH	09-12-2015	

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 1/10				
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
AMBIENTE DE CONTROL				
Objetivo: Evaluar el entorno con respecto al control de actividades que se ejecutan dentro de la Jefatura de Rentas				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
		SI	NO	
	<i>Integridad y valores éticos</i>			
1.1	La Jefatura muestra interés por la integridad y valores éticos	3		
1.2	Existe un código de ética		3	Se conoce que el código está en proceso de elaboración
1.3	El código de ética ha sido socializado a los funcionarios		3	
1.4	La Jefatura propia una cultura de integridad y comportamiento ético	3		
	<i>Sistema organizativo</i>			
1.5	La Jefatura de Rentas cuenta con una estructura jerárquica actualizada	1	2	
1.6	La estructura jerárquica se encuentra acorde a las necesidades de la Jefatura		3	
1.7	Dentro de la Jefatura se encuentran definidos los niveles de autoridad y responsabilidad	3		
	<i>Administración estratégica</i>			
1.8	La Jefatura de Rentas realiza una revisión, análisis y actualización de los instrumentos normativos internos.		3	Se encarga la administración
1.9	Se dispone de reglamentos que normen las actividades de cada puesto de trabajo		3	No se ha proporcionado un manual de funciones HH 1
	<i>Competencias del personal</i>			
1.10	Los funcionarios conocen las funciones del puesto que desempeñan	1	2	No en su totalidad
1.11	El POA determina los requisitos profesionales para cada puesto de trabajo	3		

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 2/10				
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
AMBIENTE DE CONTROL				
Objetivo: Evaluar el entorno con respecto al control de actividades que se ejecutan dentro de la Jefatura de Rentas				
Nº	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
1.12	Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente	3		
1.13	Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a su puesto de trabajo	3		
1.14	Los funcionarios son evaluados conforme lo establece la normativa legal		3	En el este período no se han realizado evaluaciones HH2
	<i>Políticas de administración de personal</i>			
1.15	Existen parámetros definidos en relación a los perfiles de contratación para los funcionarios	3		Pero no se aplican
1.16	Existen planes de capacitación al personal en la Jefatura	1	2	Existe la partida presupuestaria pero no se aplica HH3
1.17	La contratación del personal se la realiza mediante concurso	1	2	
1.18	La Jefatura toma acciones correctivas ante situaciones de faltas a los reglamentos internos		3	Se encarga Talento Humano
1.19	El personal que labora en la Jefatura reúne los requisitos de conocimiento y habilidades para ejercer las funciones de manera adecuada	2	1	En algunos casos no se considera ese requisito.
1.20	La Jefatura cuenta con los funcionarios necesarios para cumplir todas las actividades asignadas a esta área		3	Es necesario que se considere el desempeño de ciertas áreas para asignar el personal justo
	<i>Rol de la auditoría interna</i>			
1.21	La autoridad de la Jefatura da seguimiento a las observaciones internas y externas de entes fiscalizadores		3	No, porque no se han realizado auditoría de este tipo

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 3/10				
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
AMBIENTE DE CONTROL				
Objetivo: Evaluar el entorno con respecto al control de actividades que se ejecutan dentro de la Jefatura de Rentas				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
1.22	La Jefatura realiza informes sobre los controles internos		3	No se ha realizado controles internos
	Filosofía de la Dirección			
1.23	Es apropiado el estilo administrativo desarrollado por la Jefatura	3		
1.24	La Jefatura procura el mantenimiento de un clima organizacional apropiado	3		
1.25	La Jefatura ejerce controles administrativos	3		
TOTAL		35	40	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MCR 1/7

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Ambiente de Control		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	35
Ponderación Total (Total de respuestas)	75
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	47%
Riesgo (NC - 100)	47% - 100 = 53%

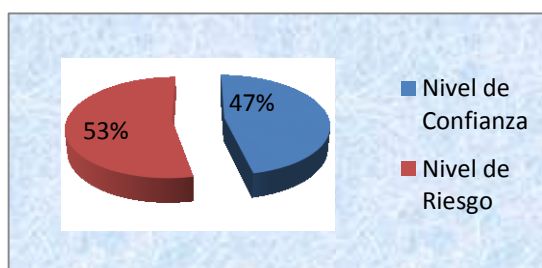


Gráfico 4

Matriz de confianza y riesgo Ambiente de Control
Elaborado por: Cecilia Yuqui

En las actividades de control se llegó a determinar que el nivel de confianza alcanza un 47% posicionándose en la tabla de ponderación en un nivel BAJO, mientras que el nivel de riesgo alcanzó el 53% lo que implica un ALTO porcentaje de riesgo en la evaluación realizada a este componente, para ello la Jefatura deberá implementar acciones correctivas si desea poseer un grado de eficiencia aceptable en las actividades que desarrolla.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 01-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 01-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL				
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY				
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014			CCI 4/10	
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
Objetivo: Determinar si las actividades y operaciones de la Jefatura de Rentas emprenden acciones para mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos en el área a examinar				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
		SI	NO	
2.1	Los funcionarios tienen conocimiento de los objetivos que la Jefatura de Rentas persigue	3		
2.2	La Jefatura cuenta con una apropiada planificación para hacer frente a futuras adversidades		3	No se ha planificado HH4
2.3	Esta planificación ha considerado el establecimiento de indicadores que muestre al alcance de las acciones emprendidas		3	No ha previsto esta situación
2.4	Se han determinado los riesgos que pueden influenciar en el cumplimiento de las metas y objetivos del área		3	No se ha considerado la existencia de riesgos
2.5	Se cuenta con mecanismos para determinar los cambios en el entorno		3	No se han diseñado estos cambios
2.6	Se encuentran identificados los riesgos internos que pueden surgir en la Jefatura y se han creado mecanismos para mitigar estos		3	Se desconoce la existencia de riesgos
2.7	La Jefatura realiza un análisis de riesgos y sugiere alternativas de solución		3	No ha sido posible abordar este tema dentro del área HH5
TOTAL		3	18	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MCR 2/7

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Evaluación del Riesgo		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	3
Ponderación Total (Total de respuestas)	21
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	14%
Riesgo (NC - 100)	14% - 100 = 86%

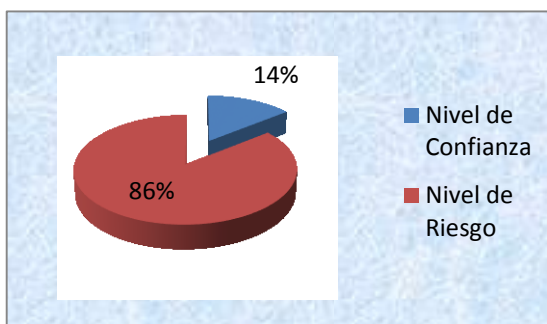


Gráfico 5
Matriz de confianza y riesgo Evaluación del Riesgo
 Elaborado por: Cecilia Yuqui

El riesgo existente dentro de la evaluación llegó a representar el 86% lo que es preocupante puesto que este se ubica en un ALTO porcentaje, incidiendo en el cumplimiento de objetivos del área, mientras tanto la confianza alcanzada se sitúa en el 14% representando un BAJO nivel debido a que las actividades realizadas estiman situaciones riesgosas impidiendo el normal desarrollo de funciones.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 01-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 01-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL				
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY				
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014			CCI 5/10	
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Objetivo: Evaluar las actividades de la Jefatura con el objetivo de verificar si estas cuentan con controles apropiados para el desarrollo de la misma				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
		SI	NO	
	Eficiencia y eficacia de las operaciones			
3.1	La Jefatura conoce el grado de desempeño sobre las actividades que desarrolla		3	La verdad no existen indicadores que señalen el nivel de desempeño alcanzado en la Jefatura HH6
3.2	Se ha medido la satisfacción de los usuarios en base a los servicios prestados por la Jefatura de Rentas		3	No se ha realizado ningún censo al respecto
3.3	Se realizan controles sorpresivos de los recursos económicos generados a diarios en las dependencias de la Jefatura de Rentas	3		
3.4	Los funcionarios asignados al área de recaudaciones están debidamente caucionados		3	Talento Humano no ha realizado el proceso HH7
	Confiabilidad de la información			
3.5	Se presentan informes sobre los ingresos económicos recaudados a diario	3		Se lo hace de manera mensual
3.6	Existen mecanismos correctivos en caso del cometimiento de errores monetarios	3		Los faltantes tienen que ser repuestos
3.7	Existen filtros internos para detectar irregularidades en los procesos.		3	No se cuenta con estos filtros
	Cumplimiento de leyes y normas			
3.8	Se verifica los resultados parciales y finales de las operaciones realizadas en el día	3		
3.9	Se custodia la documentación generada.	3		

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 6/10				
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
3.10	Existen procedimientos para la protección física de la documentación	3		
3.11	Los procedimientos determinan las responsabilidades de la custodia de la documentación	3		
3.12	Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que exista coherencia entre los objetivos formulados	3		
3.13	Se verifica que todos los objetivos cuenten con indicadores de eficiencia y eficacia		3	No se planteado este tema
TOTAL		24	15	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MCR 3/7

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Actividades de Control		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	24
Ponderación Total (Total de respuestas)	39
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	62%
Riesgo (NC - 100)	62% - 100 = 38%

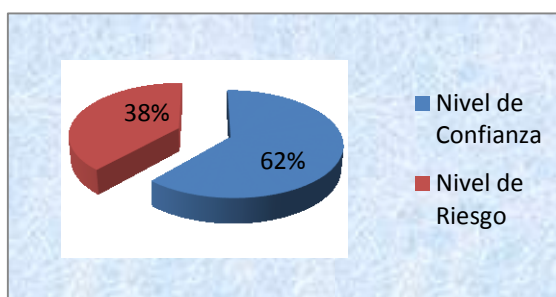


Gráfico 6
Matriz de confianza y riesgo Actividades de Control
Elaborado por: Cecilia Yuqui

En lo que a las actividades de control respecta estas obtuvieron un MODERADO nivel del 62% lo que implica que el control interno es poco efectivo dentro de esta actividad, el riesgo ha llegado a ubicarse en el 38% siendo un nivel MODERADO, ratificando el deficiente control empleado en la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 01-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 01-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 7/10				
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Objetivo: Evidenciar si los sistemas de información y comunicación de la Jefatura de Rentas proporcionan información confiables y oportuna para el correcto desarrollo de los procesos				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
		SI	NO	
	Información			
4.1	La Jefatura genera reportes periódicos sobre sus actividades	3		
4.2	Se cuenta con registros que permitan informar sobre el avance de los procesos		3	No se procede a realizar este proceso, pero si se mantienen actualizados los registros HH8
4.3	Los registros se mantienen actualizados	3		
4.4	Los sistemas de información son seguros, ágiles y oportunos	3		
4.5	Se documentan las disposiciones en base a la información requerida	1	2	En ocasiones cuando las disposiciones son de nueva orden
	Comunicación			
4.6	Los niveles de comunicación en la Jefatura son apropiados	2	1	
4.7	Existen programas diseñados para que la información y comunicación sea socializada oportunamente	3		El Quipux, Zimbra
TOTAL		15	6	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MCR 4/7

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Información y Comunicación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	15
Ponderación Total (Total de respuestas)	21
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	71%
Riesgo (NC - 100)	71% - 100 = 29%

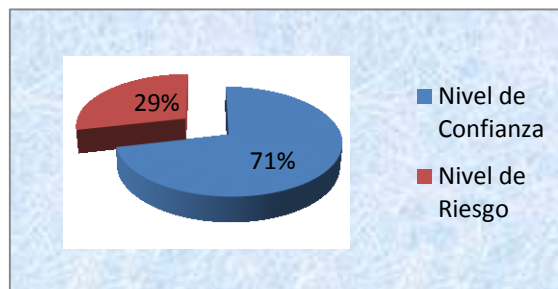


Gráfico 7
Matriz de confianza y riesgo Información y Comunicación
Elaborado por: Cecilia Yuqui

En cuanto al componente de información y comunicación se puede apreciar que el grado de confianza alcanzó el 71% nivel MODERADO, dentro del mismo componente el riesgo se ubica en el 29% y en la tabla de ponderación alcanza un porcentaje MODERADO, estos resultados demuestran que la información y comunicación se desarrolla en términos favorables.

Elaborado por: Cecilia Yuqui	Fecha: 02-12-2015
Revisado por: : Pedro Díaz	Fecha: 02-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 8/10				
Área: RENTAS		Fecha: 27-11-2015		
Supervisado por:		Elaborado por: Cecilia Yuqui		
MONITOREO Y SEGUIMIENTO				
Objetivo: Evaluar el sistema de control interno y su adecuado funcionamiento a partir de las observaciones y recomendaciones planteadas por los entes de control				
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentarios
		SI	NO	
	Seguimiento			
5.1	Los reglamentos existentes en la Jefatura de Rentas son aplicables a las funciones asignadas a esta área	3		
5.2	Las recomendaciones emitidas para mejorar el control interno de la Jefatura son desarrolladas según lo establecido	3		
5.3	Se ejecutan acciones de control y seguimiento a los procesos en la Jefatura	3		
5.4	Se documenta las actividades de seguimiento al cumplimiento de las acciones programadas		3	Se desconoce este proceso
5.5	Los procedimientos para verificar el cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias son oportunos y efectivos	3		
	Monitoreo			
5.6	La administración apoya las actividades de monitoreo y seguimiento del control interno	3		
5.7	Se nombra alguna comisión para verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en la evaluación.	3		
TOTAL		18	3	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MCR 5/7

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Seguimiento y Monitoreo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	18
Ponderación Total (Total de respuestas)	21
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	86%
Riesgo (NC - 100)	86% - 100 = 14%

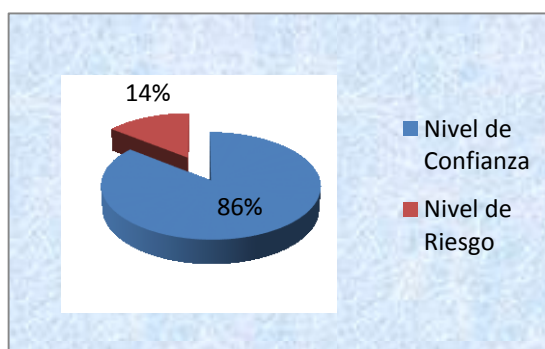


Gráfico 8

Matriz de confianza y riesgo Seguimiento y Monitoreo
Elaborado por: Cecilia Yuqui

El último de los componentes es el de Seguimiento y Monitoreo, dentro de la evaluación alcanzó un 86% en el nivel de confianza, la ubicación en la tabla de ponderación ubica este porcentaje en un grado ALTO, con estos antecedentes el riesgo disminuye considerablemente llegando a representar el 14% siendo un nivel BAJO el que se determina en este componente.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 02-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 02-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL				
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY				
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014				
CCI 9/10				
Área: RENTAS			Fecha: 30-12-2015	
Responsable del área: Rosita Meléndres			Elaborado por: Cecilia Yuqui	
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentario
		Si	No	
1	Posee un manual de funciones para esta área?		1	Debe existir pero no se ha proporcionada en esta área.
2	El personal a su cargo se encuentra debidamente capacitado para ejercer las funciones en cada área?		1	No falta que los capaciten en determinados temas.
3	Proporciona las herramientas necesarias para desempeñar las tareas de manera eficiente?	1		
4	Esta usted facultada a emitir sanciones al personal por incumplimiento a sus labores?	1		
5	Está de acuerdo con el número de funcionarios que laboran en la Jefatura		1	Por cuanto las actividades son extensas y hace falta la presencia de auxiliares para agilizar los tramites
6	Ha planteado alternativas para solucionar este inconveniente a las autoridades superiores?	1		Si pero no se ha dado solución
7	Considera convenientes los procedimientos empleados en esta área		1	No del todo existen procesos que deberían ser menos burocráticos y más ágiles
8	Su responsabilidad en la Jefatura es limitada	1		No puedo desarrollar acciones más allá de las asignadas
9	Es usted la encargada de seleccionar al personal que colaborará en el área a su cargo		1	Se encarga Talento Humano
10	Se cumple con los perfiles descritos para el cargo?		1	En algunos casos, otros no consideran este parámetro HH9
11	Se evalúa el cumplimiento de los procesos en el área a su cargo?		1	No, por cuanto no se ha considerado este aspecto en la planificación
12	El área posee indicadores de gestión que aporten en la toma de decisiones?		1	No se aplican indicadores
TOTAL		4	8	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

MCR 6/7

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Área de Rentas		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	4
Ponderación Total (Total de respuestas)	12
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	33%
Riesgo (NC - 100)	33% - 100 = 77%

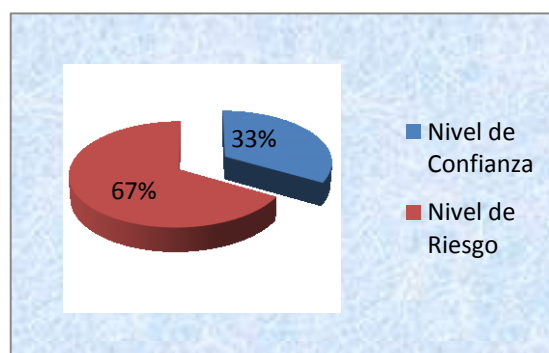


Gráfico 9
Matriz de confianza y riesgo Área de Rentas
Elaborado por: Cecilia Yuqui

Los resultados que se obtuvieron en la aplicación del cuestionario de control interno en el área de Rentas muestran que el 33% de las actividades alcanzaron este nivel de confianza, mientras el 77% de las actividades reflejan un ALTO nivel de riesgo, esta dependencia se encuentra expuesta al cometimiento de acciones poco convenientes si se trata de alcanzar un mejoramiento continuo.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 03-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 03-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL				
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY				
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 CCI 10/10				
Área: RECAUDACIÓN			Fecha: 30-12-2015	
Responsable del área: Fausto Moreano			Elaborado por: Cecilia Yuqui	
N°	PREGUNTAS	Se cumple		Comentario
		Si	No	
1	Existen normas y procedimientos para el cobro de contribuciones	2		
2	Estas normas son claras y apropiadas	2		
3	Posee copias de estas normas y procedimientos		2	No se han proporcionado
4	Estas normas son emitidas en base a las responsabilidades asignadas de acuerdo al puesto de trabajo	1	1	
5	Estas normas aseguran que la facturas emitidas sean contabilizadas de inmediato		2	ingresan a contabilidad al día siguiente
6	Se realizan actividades por separado de la recaudación y la contabilidad	2		
7	Se presentan informes de los valores recaudados a diario		2	El informe se lo realiza de manera mensual
8	Su formación laboral se ha dado considerando las áreas de conocimiento del cargo		2	No se han realizado evaluaciones
9	Ha sido evaluado en el desempeño de sus funciones		2	No se han aplicado estos parámetros para medir el desempeño de los empleados
10	Se ha reforzados los temas en los que presenta desconocimiento		2	No, las capacitación no se han dado en estos últimos periodos
11	Establece y mantiene canales de comunicación con los usuarios generando un servicio de cordialidad	2		
12	Los procedimientos realizados en la Jefatura se respaldan con una secuencia jerárquica	1	1	
TOTAL		10	14	

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 **MCR 7/7**

MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO

Área de Recaudación		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Calificación Total (Total respuestas positivas)	10
Ponderación Total (Total de respuestas)	24
Nivel de Confianza (CT/PTx100)	42%
Riesgo (NC - 100)	42% - 100 = 58%

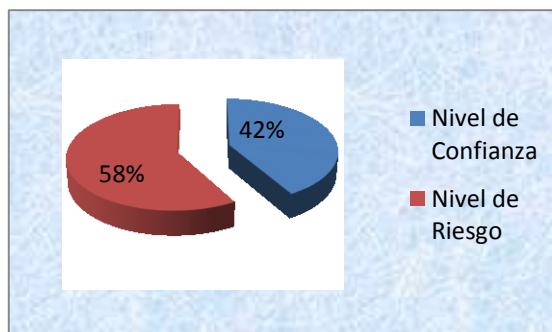


Gráfico 10
Matriz de confianza y riesgo Área de Recaudación
Elaborado por: Cecilia Yuqui

El área de recaudaciones presenta el 42% del nivel de confianza y un nivel BAJO de ponderación, y un ALTO porcentaje de riesgo el cual muestra un 58%, lo que implica que esta área no presenta las condiciones apropiadas para desempeñar las actividades de manera eficiente.

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 03-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 03-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014					SP 1/1
Sustantiva de Procesos Ejecutados					
Procesos	Nivel Operativo	% Cumplimiento	Confrontado con	Revisado por	
Recaudación de impuestos	Recaudación	89%	F Documento fuente	C.Y.	
Emisión de permisos espectáculos	Recaudación	100%	F Documento fuente	C.Y.	
Permisos de funcionamiento	Recaudación	86%	¢ Registro interno	C.Y.	
Declaración del 1,5 por mil	Recaudación	100%	F Documento fuente	C.Y.	
Patentes	Recaudación	79%	¢ Registro interno	C.Y.	
Informes de gestión	Rentas	92%	£ Registro de informes	C.Y.	
Informe morosidad	Rentas	83%	φ Registro morosidad	C.Y.	
Informe recaudación	Rentas	100%	D Registros contables	C.Y.	

Elaborado por: Cecilia Yuqui	Fecha: 04-12-2015
Revisado por: : Pedro Díaz	Fecha: 04-12-2015

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

IG 1/2

Indicadores de Gestión

Tipo de indicador	Nombre Indicador	Cálculo del indicador	Frecuencia	Comentario
Eficiencia	Número de impuestos prediales recaudados Total de predios registrados	$20025/22500 \times 100 = 89\%$	Anual	Durante el período evaluado apenas el 89% se logró recaudar por concepto de impuestos prediales el restante porcentaje se encuentra en mora
	Número de espectáculos públicos Total de espectáculos realizados	$23/23 \times 100 = 100\%$	Anual	En lo que respecta al cobro por espectáculos públicos la Jefatura alcanzó el 100% de la recaudación, por lo que se demuestra que la gestión fue eficiente
	Número de permisos de funcionamiento Total de locales funcionando	$160/186 \times 100 = 86\%$	Anual	La recaudación en el rubro de permisos de funcionamiento la Jefatura logró recaudar un 86% lo que demuestra que las acciones emprendidas en este aspecto no lograron cumplir con los objetivos planteados

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

IG 2/2

Indicadores de Gestión

Tipo de indicador	Nombre Indicador	Cálculo del indicador	Frecuencia	Comentario
Eficacia	Número de informes de gestión presentados Total de informes planificados	$11/12 \times 100 = 92\%$	mensual	La Jefatura ha logrado presentar un total de 11 informes de acuerdo a lo requerido en la planificación anual para el área lo que representa el 92%
	Número de informes de morosidad Total de informes planificados	$10/12 \times 100 = 83\%$	mensual	De igual manera los informes de morosidad según requerimiento del departamento financiero alcanzaron un porcentaje del 83% de eficacia.
Cumplimiento	Número de informes de recursos recaudados Total de informes planificados	$24/24 \times 100 = 100\%$	anual	Finalmente el nivel de cumplimiento en la presentación de informes sobre los recursos recaudados en el año 2014 fueron entregados en su totalidad
	Número de recaudación declaración 1,5 por cien Total de empresa contratantes	$11/11 \times 100 = 100\%$	anual	Se pueden apreciar que en este indicador se alcanzó el cumplimiento del cien por ciento
	Número de patentes cobradas Total de permisos concedidos	$85/108 \times 100 = 79$	anual	La recaudación alcanzó un 79% evidenciando la falta de cumplimiento a la normativa establecida para el cobro de este rubro

Elaborado por: Cecilia Yuqui

Fecha: 07-12-2015

Revisado por: : Pedro Díaz

Fecha: 07-12-2015

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 1/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Sin Reglamentos que normen las actividades en la Jefatura de Rentas. AC-HH1-p. 68	No se han facilitados instrumentos como reglamentos que definan de manera apropiada las actividades a desarrollarse en la Jefatura de Rentas	No se aplica la normativa, según lo establece la Estructura organizativa 200-04 de las Normas de Control Interno para instituciones del sector público " <i>Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores</i> "	Falta de conocimiento a la normativa vigente para el adecuado manejo de actividades y procesos en el sector público	Procesos sin herramientas que fundamenten su aplicación en la parte legal, por lo que se desconoce si estos alcanzan los niveles de operatividad deseados	Ninguna actividad puede ser desarrollada sin contar con un sustento legal, esto garantiza la efectividad de las acciones empleadas para lograr los objetivos institucionales	A la Jefa de Rentas, procure disponer de estas herramientas administrativas para generar mejores niveles de desempeño en su área.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 09-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 09-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 2/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Personal ejerce sus funciones sin ser evaluado en su desempeño laboral. AC-HH3-p. 69	La Jefatura no se ha considerado parámetros de medición del desempeño de sus colaboradores de área, ignorando así los niveles de rendimiento de cada funcionario.	La norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño es clara en manifestar que: <i>“La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.”</i>	Se incumple con lo estipulado por la ley, provocando una falta de interés por alcanzar en el recurso humano altos niveles de eficiencia.	Funcionarios con aportes poco efectivos para lograr las metas institucionales, debido al desconocimiento de su desarrollo laboral.	No se puede pretender un buen desempeño laboral de los funcionarios cuando se desconoce los niveles de rendimiento y de conocimiento que poseen.	A la Jefa de Rentas: comparta la inquietud con los niveles jerárquico para efectuar las correspondientes evaluaciones y tome las medidas correctivas necesarias para mejorar la eficacia de su equipo de trabajo.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 09-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 09-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 3/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No se ejecutan programas de capacitación al personal. AC-HH2-p. 69	El personal que colabora en la Jefatura de Rentas no está siendo capacitado, a pesar de existir un rubro asignado a este propósito	La institución no da cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público Art. 71.- <i>Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.</i>	No existe una gestión apropiada para brindar capacitación al personal, situación que incurre en mantener un talento humano desactualizado en conocimientos, lo que resta eficiencia a los procesos dentro del área evaluada	Personal sin conocimiento para ejecutar acciones de manera oportuna, con información confiable.	Se debe recordar que la inversión en el capital humano otorga un alto rendimiento, de ahí que la capacitación continua es generadora de procesos eficaces que permiten posicionar a la institución un mejoramiento continuo.	A la Jefa de Rentas: procure que su personal haga uso de sus derechos para mejorar el rendimiento interno en el área mediante la capacitación.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 09-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 09-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 4/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de una adecuada planificación interna en la Jefatura de Rentas. ER-HH4-p. 72	La falta de planificación en el área de Rentas, no permite evaluar la ocurrencia de posibles riesgos que pueden significar el incumplimiento de metas institucionales	La Jefatura no da cumplimiento a lo expuesto en la normativa de control interno: 300-01 Identificación de riesgos: La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar”	La falta de conocimiento en lo relativo a la importancia que requiere la mitigación de riesgos y la afectación que estos ocasionarían debido a una inadecuada planificación es evidente al interior del área de Rentas.	El normal desarrollo de actividades puede verse afectado notablemente si no se elabora oportunamente una planificación que permita identificar los posibles riesgos institucionales y su contingente ante estas situaciones.	Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias	A la Jefa de Rentas: coordine la elaboración de este tipo de planificación interna para el área tomo en cuenta las actividades que pueden ocasionar desestabilidad a los procesos internos.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 10-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 10-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 5/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
La Jefatura no cuenta con un análisis de valoración de los riesgos. ER-HH5-p. 72	Los riesgos internos no han sido considerados en su magnitud por lo que se evade la probabilidad de impacto en el área, ocasionando situaciones de incertidumbre.	No se aplica lo estipulado en la norma 300-03 Valoración de los riesgos: <i>“Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia”</i>	Falta de conocimiento a lo que se establece en las Normas de Control Interno para entidades del sector público.	Actividades y operación con alto índice de ocurrencia de riesgos, que pueden restar efectividad a las operaciones.	La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia.	A la Jefa de Rentas: planifique con las instancias competentes la valoración de riesgos que pueden afectar el desempeño de las actividades y coordinen alternativas de solución.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 10-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 10-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 6/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de indicadores que muestren el desempeño en la Jefatura de Rentas. Act. Ctrl-HH6-p. 74	No se utilizan indicadores para conocer el nivel de rendimiento en la Jefatura de Rentas	La dependencia de Rentas no considera la Norma 407-04 Evaluación del desempeño, <i>“La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad”</i>	Desconocimiento sobre la utilidad en la aplicación de indicadores que muestran el cumplimiento real del desempeño en el área evaluada	Se ignora en que porcentaje las actividades dentro del área de Rentas se encuentran cumpliendo lo planificado.	El trabajo de los funcionarios debe ser evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea	A la Jefa de Rentas: Considera el empleo de indicadores que le proporcionen la pauta para emprender medidas correctivas en caso de ser necesario, ya que esto incrementará el nivel productivo de la Jefatura.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 11-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 11-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 7/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Sin caución a los responsables del manejo de recursos económicos. Act. Ctrl-HH7-p. 74	Las funcionarios que desempeñan labores de recaudo de dinero no han sido caucionados lo que implica riesgo para la institución	La Jefatura de Renta no aplica la normativa 401-03 Supervisión: <i>“La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad”</i>	No se ha gestionado el proceso de caución para aquellos funcionarios que manejan recursos económicos.	Al incumplir con esta norma no se puede determinar acciones oportunas en caso de un mal uso de recursos por parte de los funcionarios encargados, representando pérdidas económicas para la institución.	La evasión a esta normativa refleja el inadecuado control interno en el área de Rentas, lo que propicia una deficiente gestión en los procesos administrativos.	A la Jefa de Rentas: Agilite este proceso para el personal de su área que maneja recursos, generando nivel apropiados de seguridad para la institución.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 11-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 11-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 8/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Ineficiente control interno en actividades de información y comunicación. Inf.Cm-HH8-p. 77	Falta de control interno, ocasionando actividades poco confiables y el desarrollo deficiente de los procesos.	El área de Rentas no se guía en lo establecido en la norma 100-01 Control Interno: <i>“El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control”</i>	Se desconoce el uso de normas de control interno, las cuales garantizan el desarrollo eficiente de los procesos.	Desarrollo de procesos escasos de confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.	Un efectivo control interno significa el uso adecuado de medidas preventivas para propiciar sistema administrativos óptimos en la institución y a partir de ello alcanzar altos niveles de productividad.	A la Jefa de Rentas: procure desarrollar sistemas de control interno oportunos que garanticen un desempeño eficiente del área de trabajo.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 11-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 11-12-2015		

AUDITORÍA OPERACIONAL						
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY						HG 9/9
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014						
Hoja de Hallazgos						
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Inapropiados procesos de selección del personal. Rtas-HH9-p. 81	El personal no es seleccionado conforme lo establece la normativa vigente	No se aplica lo establecido en la LOSEP en el Art. 65.- Del ingreso a un puesto público.- <i>“El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos”</i>	La institución municipal evade la aplicación de esta normativa, por lo tanto la contratación del personal no obedece al cumplimiento legal establecido en la LOSEP	Personal sin perfil adecuado para el desempeño de las diferentes funciones y exigencias que los cargos requieren en la institución.	La calificación en los concursos de méritos y oposición deben hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal	A la Jefa de Rentas: Sugiere a las autoridades competentes el uso de parámetros de calificación según lo establecido por la Ley, para beneficio de las diferentes áreas de la entidad municipal.
Elaborado por: Cecilia Yuqui				Fecha: 11-12-2015		
Revisado por: : Pedro Díaz				Fecha: 11-12-2015		

Fase IV: Comunicación de resultados

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA				
OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO		Revisado por:		
OBJETIVO DE LA FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
Comunicar los resultados del examen de auditoría administrativa				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHA	EJECUTADO POR
4.1	Convocatoria lectura del informe	CLI	14-12-2015	C.Y.
4.2	Acta de registro de asistencia a lectura del informe	ARA	14-12-2015	C.Y.
4.3	Informe Final	IF	18-12-2015	C.Y.

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Convocatoria a lectura del informe

AOGADM-JR-005

Bucay, 14 de diciembre del 2015

Ingeniera
Rosita Meléndres
Jefa de Rentas del GADM del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”
Presente.-

Reciba un cordial saludo de parte de quien ejecuto el examen de Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Como es de su conocimiento y en sustento en la orden de trabajo AOGADM-JR-002, informe que la mencionada auditoría a llegado a sus término, la misma que fue desarrollada en apego a las Normas de Auditoría de General Aceptación NAGAS, Normas de Control Interno para Entidades del Sector Público, y la aplicación de técnicas y procedimientos que el caso exige.

Debo manifestar además que las expresiones emitidas en el presente informe han sido formuladas en base a un criterio profesional e independiente. En tal virtud se procederá a la lectura del informe final para lo cual se extiende una cordial invitación, acto a realizarse el día lunes 18 de diciembre del 2015 a las 16H00, en la salón de actos del GADM de la localidad.

Habiendo informado sobre el particular, me suscribo de usted expresando no sin antes expresar mi agradecimiento por la apertura brindada por usted y el personal a su cargo.

En confirmación a la invitación realizado adjunto hoja de registro de asistencia al evento.

Atentamente,

Egda. Cecilia Yuqui
Auditora

AUDITORIA OPERACIONAL
JEFATURA DE RENTAS GADM BUCAY
Período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Registro de asistencia a lectura del informe

Sírvase registrar sus datos personales, los mismos que confirmarán la asistencia a la lectura del informe final de auditoría realizado en la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

Nombres y Apellidos	Cargo	Cédula Ident.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Se agradece la atención brindada.

Bucay, 14 de diciembre del 2015

INFORME FINAL DE AUDITORÍA OPERACIONAL

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- **ANTECEDENTES**

Esta Auditoria Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay” por el periodo 2014 tiene por finalidad evaluar el Sistema de Control interno de la Jefatura

- **NATURALEZA DE LAS OPERACIONES DE LA JEFATURA DE RENTAS**

Las operaciones dentro de la Jefatura de Rentas se originan por concepto de recaudación de impuestos, cobros por servicios brindados por el GADM del cantón “General Antonio Elizalde Bucay”, a la ciudadanía, los mismos que pasan hacer parte de los recursos económicos para el desarrollo de los diferentes proyectos y obras que esta entidad realizan en beneficio de los ciudadanos del sector.

Sistema de Registro

Para el registro y clasificación de sus operaciones, la Jefatura de Rentas utiliza un sistema informático único con el cual llevan los registros de cobros por diferentes rubros atribuibles a las actividades otorgadas en ordenanza municipal.

- **OBJETIVO GENERAL**

Realizar auditoría operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay” para emitir una opinión sobre la eficiencia alcanzada en los procesos y el cumplimiento a la normativa legal durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- a. Emitir una opinión sobre el grado de eficiencia alcanzado en los procesos efectuados por la Jefatura, de conformidad con las Normas de Control Interno para entidades

del sector público, Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Auditoría de General Aceptación, disposiciones y reglamentos internos.

- b. Emitir un informe sobre el Control Interno de la Jefatura; evaluando el Sistema de Control Operativo de la Jefatura.
- c. Emitir una opinión sobre el cumplimiento de la Jefatura, sobre proceso de recaudación, efectuando pruebas para determinar si el área cumplió, en todos los aspectos importantes con los términos legales y regulaciones aplicables a la institución.

- **NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORIA**

Esta Auditoría Operacional, se efectuará de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado y de acuerdo a las Normas de Auditoría de General Aceptación, en consecuencia, se incluirá la revisión y análisis de información suministrada por la Jefatura, sobre la información que consideremos necesaria de acuerdo a las circunstancias que se presenten y tengan afectación durante el período auditado; ejecución de proceso internos relativos al desempeño de actividades en la Jefatura; el control interno aplicado y el cumplimiento de leyes y otras disposiciones aplicables.

- **RIESGOS**

De acuerdo a la evaluación del control interno en las diferentes áreas, principalmente en los procesos utilizados para la recaudación de recursos económicos en esta área ampliaremos las pruebas sustantivas.

- **PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORÍA**

A continuación presentamos un resumen de los procedimientos de auditoría más importantes que desarrollaremos para alcanzar los objetivos de este trabajo, los cuales consistirán principalmente en los siguientes:

Evaluación al Control Interno:

1. Aplicaremos Cuestionarios de Control Interno en el área Administrativa:
2. Diseño de cédulas sustantivas de los procesos con mayor representatividad
3. Elaboración de matriz de confianza y riesgo de los componentes del control interno
4. Elaboración de matriz de indicadores de gestión sobre los procesos evaluados
5. Determinación de Hallazgos
6. Presentación del informe final

CAPÍTULO II

INFORME FINAL

1. SIN REGLAMENTOS QUE NORMEN LAS ACTIVIDADES EN LA JEFATURA DE RENTAS

No se han facilitados instrumentos como reglamentos que definan de manera apropiada las actividades a desarrollarse en la Jefatura de Rentas. No se aplica la normativa, según lo establece la Estructura organizativa 200-04 de las Normas de Control Interno para instituciones del sector público " *Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores*". Esto se ha originado debido a la falta de conocimiento a la normativa vigente para el adecuado manejo de actividades y procesos en el sector público.

Conclusión

Ninguna actividad puede ser desarrollada sin contar con un sustento legal, esto garantiza la efectividad de las acciones empleadas para lograr los objetivos institucionales.

Recomendación

A la Jefa de Rentas, procure disponer de estas herramientas administrativas para generar mejores niveles de desempeño en su área.

2. PERSONAL EJERCE SUS FUNCIONES SIN SER EVALUADO EN SU DESEMPEÑO LABORAL

La Jefatura no se ha considerado parámetros de medición del desempeño de sus colaboradores de área, ignorando así los niveles de rendimiento de cada funcionario, frente a este acontecimiento la institución evade la aplicación de la norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño es clara en manifestar que: *“La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.”* Generando así aportes poco efectivos para lograr las metas institucionales, debido al desconocimiento del desarrollo laboral por parte de los funcionarios.

Conclusión

No se puede pretender un buen desempeño laboral de los funcionarios cuando se desconoce el nivel de rendimiento y de conocimiento que poseen.

Recomendación

A la Jefa de Rentas: comparta la inquietud con los niveles jerárquico para efectuar las correspondientes evaluaciones y tome las medidas correctivas necesarias para mejorar la eficacia de su equipo de trabajo.

3. NO SE EJECUTAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

El personal que colabora en la Jefatura de Rentas no está siendo capacitado, a pesar de existir un rubro asignado a este propósito. La institución no da cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público Art. 71.- *Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.* Se pudo evidenciar la falta de una gestión apropiada para brindar capacitación al personal, situación que incurre en mantener un talento humano

desactualizado en conocimientos, lo que resta eficiencia a los procesos dentro del área evaluada.

Conclusión

Se debe recordar que la inversión en el capital humano otorga un alto rendimiento, de ahí que la capacitación continua es generadora de procesos eficaces que permiten posicionar a la institución un mejoramiento continuo

Recomendación

A la Jefa de Rentas: procure que su personal haga uso de sus derechos para mejorar el rendimiento interno en el área mediante la capacitación.

4. INEXISTENCIA DE UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN INTERNA EN LA JEFATURA DE RENTAS

La falta de planificación en el área de Rentas, no permite evaluar la ocurrencia de posibles riesgos que pueden significar el incumplimiento de metas institucionales, la Jefatura no da cumplimiento a lo expuesto en la normativa de control interno: 300-01 Identificación de riesgos: La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar”, la falta de conocimiento en lo relativo a la importancia que requiere la mitigación de riesgos y la afectación que estos ocasionarían debido a una inadecuada planificación es evidente al interior del área de Rentas.

Conclusión

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Recomendación

A la Jefa de Rentas: coordine la elaboración de este tipo de planificación interna para el área tomo en cuenta las actividades que pueden ocasionar desestabilidad a los procesos internos.

5. LA JEFATURA NO CUENTA CON UN ANÁLISIS DE VALORACIÓN DE LOS RIESGOS.

Los riesgos internos no han sido considerados en su magnitud por lo que se evade la probabilidad de impacto en el área, ocasionando situaciones de incertidumbre. No se aplica lo estipulado en la norma 300-03 Valoración de los riesgos: *“Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia”*, la falta de conocimiento a lo que se establece en las Normas de Control Interno para entidades del sector público.

Conclusión

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia

Recomendación

A la Jefa de Rentas: planifique con las instancias competentes la valoración de riesgos que pueden afectar el desempeño de las actividades y coordinen alternativas de solución.

6. INEXISTENCIA DE INDICADORES QUE MUESTREN EL DESEMPEÑO EN LA JEFATURA DE RENTAS

No se utilizan indicadores para conocer el nivel de rendimiento en la Jefatura de Rentas. La dependencia de Rentas no considera la Norma 407-04 Evaluación del desempeño, *“La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para*

cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad". Existe un desconocimiento sobre la utilidad en la aplicación de indicadores que muestran el cumplimiento real del desempeño en el área evaluada.

Conclusión

El trabajo de los funcionarios debe ser evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea

Recomendación

A la Jefa de Rentas: Considera el empleo de indicadores que le proporcionen la pauta para emprender medidas correctivas en caso de ser necesario, ya que esto incrementará el nivel productivo de la Jefatura.

7. SIN CAUCIÓN A LOS RESPONSABLES DEL MANEJO DE RECURSOS ECONÓMICOS

Los funcionarios que desempeñan labores de recaudo de dinero no han sido caucionados lo que implica riesgo para la institución. La Jefatura de Renta no aplica la normativa 401-03 Supervisión: *“La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad”*, además la LOSEP Art. 21.- Obligación de rendir caución.- *“Las y los servidores públicos, que desempeñen funciones de recepción, inversión, control, administración y custodia de recursos públicos, tienen obligación de prestar caución a favor de las respectivas instituciones del Estado, en forma previa a asumir el puesto”*.

Conclusión

La evasión a esta normativa refleja el inadecuado control interno en el área de Rentas, lo que propicia una deficiente gestión en los procesos administrativos.

Recomendación

A la Jefa de Rentas: Agilite este proceso para el personal de su área que maneja recursos, generando nivel apropiados de seguridad para la institución.

8. INEFICIENTE CONTROL INTERNO EN ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Falta de control interno, ocasionando actividades poco confiables y el desarrollo deficiente de los procesos. El área de Rentas no se guía en lo establecido en la norma 100-01 Control Interno: *“El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control”*, Se desconoce el uso de normas de control interno, las cuales garantizan el desarrollo eficiente de los procesos.

Conclusión

Un efectivo control interno significa el uso adecuado de medidas preventivas para propiciar sistema administrativos óptimos en la institución y a partir de ello alcanzar altos niveles de productividad.

Recomendación

A la Jefa de Rentas: procure desarrollar sistemas de control interno oportunos que garanticen un desempeño eficiente del área de trabajo.

9. INAPROPIADOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

El personal no es seleccionado conforme lo establece la normativa vigente. No se aplica lo establecido en la LOSEP en el Art. 65.- Del ingreso a un puesto público.- *“El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos”*.

La institución municipal evade la aplicación de esta normativa, por lo tanto la contratación del personal no obedece al cumplimiento legal establecido en la LOSEP.

Conclusión

La calificación en los concursos de méritos y oposición deben hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

Recomendación

A la Jefa de Rentas: Sugiere a las autoridades competentes el uso de parámetros de calificación según lo establecido por la Ley, para beneficio de las diferentes áreas de la entidad municipal.

Atentamente,

Egda. Cecilia Yuqui

CONCLUSIONES

De la ejecución de la Auditoría Operacional a la Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay” se ha llegado a las siguientes conclusiones

- La Auditoría Operacional ha servido de herramienta para enfocar aspectos que venían restando eficiencia a los procesos dentro de la Jefatura de Rentas, lo que ha generado una práctica administrativa poco conveniente en esta área.
- Mediante la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos de auditoría se pudo comprobar el desempeño operacional del área de Renta, la influencia que este genera frente los objetivos planteados ya que sus funciones determinan el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “General Antonio Elizalde Bucay”.
- De la evaluación se observó el incumplimiento a la normativa establecida para entidades públicas, por lo que el rendimiento operativo no se sujeta a un orden legal creando incertidumbre en las actividades y operaciones internas.
- La ejecución de la Auditoría Operacional alcanzó los objetivos planteados por el equipo auditor, llegando a determinar las debilidades existentes dentro de la Jefatura de Rentas y la incidencia de estos en los procesos internos.

RECOMENDACIONES

- Se dice que el control interno es una herramienta que aporta en la disminución de riesgos existentes en cada proceso ejecutado, de ahí que es aconsejable aplicar controles eficientes y oportunos para mantener controladas las posibles eventualidades que incide en el rendimiento del área de Rentas.
- Es necesario que la institución municipal considere el empleo de parámetros de medición para determinar la efectividad, cumplimiento y eficacia de cada uno de los procesos ejecutados en la Jefatura de Rentas, con la finalidad de emprender acciones preventivas para alcanzar niveles aceptables de gestión y un desarrollo operativo confiable.
- Será conveniente que la Jefatura de Rentas cumpla con todas las disposiciones emitidas por los diferentes organismos estatales, puesto que esta normativa garantiza un alto nivel de gestión y desarrollo institucional, generando seguridad y oportunidad en la información proporcionada.
- Es recomendable mantener claros los propósitos que persigue la realización de una auditoría, esto ayudará a que la evaluación no se desvíe en su alcance, y se pueda emitir criterios basados en la realidad del ente auditado.

BIBLIOGRAFÍA

- Avellaneda, C. (2006). *Diccionario de términos financieros 3a ed.* México: McGraw-Hill.
- Bahamon, J. (2006). *Construcción de Indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas.* Universidad ICESI.
- Contabilidad, F. I. (2007). *NIA 200.*
- Española., R. A. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas.* Madrid: Santillana.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes.* Colombia: ECOE Ediciones.
- Fernández, J. (2007). *La Auditoría Administrativa, 5a ed.* México: Diana.
- Franklin, E. (2000). *Auditoría Administrativa.* México: McGraw-Hill.
- González, P. (2010). *Auditoría Administrativa.* Riobamba: Oceano.
- Lorino, P. (2003). *El Control de Gestión Estratégico, 2da edición.* México: MARCOMBO.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión, 3era edición.* Quito.
- NIA, N. (2005). *Evaluación del Riesgo y control Interno, párrafo 8, Sec 400.*
- Norbeck, E. (2005). *Auditoría Administrativa, 6a ed.* México: Técnica.
- Ramsey., B. y. (2008). *Enciclopedia del Management, 4a ed.* Barcelona: McGraw-Hill.
- Suárez, A. (2006). *La Moderna Auditoría, 6ta ed.* México: McGraw-Hill.
- Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico.* México: Cengage Learning.
- William, L. (2004). *Auditoría Administrativa, 4a ed.* México: Diana.

Webgrafía

- Alatrística, M. A. (13 de 04 de 2009). *Auditoría Administrativa.* Recuperado de Programas de Auditoría: www.auditool.org/blog/auditoria-externa/2028-programa-de-auditoria
- Arriaga Asociados. (23 de 04 de 2014). *Importancia y propósitos de la auditoría operativa.* Recuperado el 12 de 08 de 2015, de Auditoría Operativa: asesoria.arriagaasociados.com/auditoria-administrativa-y-auditoria-opera

- Cartaya, C. (14 de 03 de 2014). *Auditoría Administrativa*. Recuperado de La redacción de hallazgos en las auditorías del sector público: es.slideshare.net/.../capacitacion-redaccion-de-hallazgos-para-blog
- Cuellar Mejía, G. A. (14 de 08 de 2009). *Los papeles de trabajo*. Recuperado el 27 de 08 de 2015, de Auditoría Operacional: preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Nueve.pdf
- Gamboa, L. (22 de 11 de 2013). *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 16 de 08 de 2015, de Hallazgos: <https://prezi.com/enq2czcufyj1/informe-de-hallazgo-de-auditoria/>
- Marriaga, A. (24 de 03 de 2012). *Auditoría Operacional*. Recuperado el 26 de 08 de 2015, de Índices y Marcas de los Papeles de Trabajo del Auditor: misanotacionescontables.blogspot.com/.../indices-y-marcas-de-los-papele..
- Núñez, D. (20 de 11 de 2013). *Auditoría Operacional*. Recuperado de Auditoría Operacional: www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.../354-auditoria-operaciona..
- Ruiz, J. (31 de 01 de 2013). *Indicadores. Seguimiento de la gestión en la empresa*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de V FORO CERPER: www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=6680d3c1-4aeb
- Villarroel, E. (12 de 10 de 2007). *Auditoría Operacional*. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de Concepto de Auditoría Operacional: www.monografias.com › Administracion y Finanzas › Contabilidad

ANEXOS

Anexo 1: Normas de Control Interno para las entidades del sector público

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS ESTRUCTURA DEL CÓDIGO El código de las Normas de Control Interno tendrá cinco caracteres numéricos: Los tres primeros, conforman el primer campo y representan el grupo y subgrupo, así “200 AMBIENTE DE CONTROL” Los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma: “200-01 Integridad y valores éticos.” 100 NORMAS GENERALES 100-01 Control Interno El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. 100-02 Objetivos del control interno El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

100-03 Responsables del control interno El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta. 100-04 Rendición de cuentas La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y

servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados. La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado. Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones. La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

200 AMBIENTE DE CONTROL El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

200-01 Integridad y valores éticos La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Las entidades del sector público y las personas jurídicas de

derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

200-03 Políticas y prácticas de talento humano El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico. La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales. 200-04 Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores. 200-05 Delegación de autoridad La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz. Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante.

El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación. 200-06 Competencia Profesional La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno. Las servidoras y servidores de los organismos, entidades, dependencias del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad. Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos. 200-07 Coordinación de acciones organizacionales La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno. Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas. Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados. 200-09 Unidad de Auditoría Interna La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos. Cada institución, cuando se justifique, contará con una unidad de auditoría interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes. La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario

200-09 Unidad de Auditoría Interna La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos. Cada institución, cuando se justifique, contará con una unidad de auditoría interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes. La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones. Los auditores de la unidad de auditoría interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

300 EVALUACIÓN DEL RIESGO La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. 300-01 Identificación de riesgos Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el

mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo. 300-02 Plan de mitigación de riesgos Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos. En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

300-03 Valoración de los riesgos La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico. Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia. 300-04 Respuesta al riesgo Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo

sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

400 ACTIVIDADES DE CONTROL La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos. Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

401 Generales

401-01 Separación de funciones y rotación de labores La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares. Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación. La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público. Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida. La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo.

401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

401-03 Supervisión Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno. La supervisión de los procesos y

operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad. 402 Administración Financiera - PRESUPUESTO 402-01 Responsabilidad del control La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos. Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas. Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente. En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales. La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

402-02 Control previo al compromiso Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales. En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que: 1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos; 2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y, 3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias. 402-03 Control previo al devengado Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del

control verificarán: 1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética; 2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente; 3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado; 4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos; 5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos;

402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. Cada entidad deberá determinar el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación financiera y las causas de las variaciones registradas. La evaluación, también permite determinar la ejecución y el comportamiento de los agregados financieros de ingresos, gastos y financiamiento con respecto a la programación inicial, con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de las metas esperadas en términos de ahorro, resultado financiero y estructura del financiamiento, lo cual se utiliza para analizar la ejecución acumulada con relación al presupuesto codificado vigente. El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas, proyectos y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planificado, además, debe identificar y precisar las variaciones en el presupuesto, para su corrección oportuna. La máxima autoridad de la entidad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos. Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria, comprobarán que el avance de las obras ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y las actividades permanezcan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente. Mantendrán procedimientos de control sobre la evaluación en cada fase del ciclo presupuestario, tales como: Controles sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional, formulación y aprobación. Controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos. Controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y la obligación o devengado. Controles a las fases de ejecución, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento.

403 Administración financiera - TESORERÍA 403-01 Determinación y recaudación de los ingresos La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente. Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento. Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial. La recaudación de los recursos públicos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada. En ambos casos se canalizará a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales. Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad serán revisados, depositados en forma completa e intacta y registrados en las cuentas rotativas de ingresos autorizadas, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

403-02 Constancia documental de la recaudación El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado. Por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado o una especie valorada; estos documentos cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las transacciones realizadas, permitiendo el control sobre los recursos que ingresan al Tesoro Nacional. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de los valores recaudados. Ninguna institución por ningún concepto, podrá cobrar tasa y/o tarifa alguna por la venta de bienes y servicios, sin que medie la comercialización de especies valoradas, factura, nota de venta y otros documentos autorizados por el organismo rector en materia tributaria. Las entidades públicas mantendrán un control interno estricto y permanente del uso y destino de los formularios para recaudación de recursos.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que

estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan. Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

407-07 Rotación de personal Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable. La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad. Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable. El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño. La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Los sistemas de información y comunicación que se diseñen e implanten deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades y al ordenamiento jurídico vigente. La obtención de información interna y externa, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

500-01 Controles sobre sistemas de información Los sistemas de información contarán con

controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información. La utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la administración de la entidad. Estos riesgos están asociados especialmente con los cambios tecnológicos por lo que se deben establecer controles generales, de aplicación y de operación que garanticen la protección de la información según su grado de sensibilidad y confidencialidad, así como su disponibilidad, accesibilidad y oportunidad. Las servidoras y servidores a cuyo cargo se encuentre la administración de los sistemas de información, establecerán los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación,

500-02 Canales de comunicación abiertos Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución. Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución. La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

600 SEGUIMIENTO La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud. El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado, también puede efectuarse mediante la combinación de las dos modalidades.

600-01 Seguimiento continuo o en operación La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos. El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas

encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno. Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente. Se observará y evaluará el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

El resultado del seguimiento brindará las bases necesarias para el manejo de riesgos, actualizará las existentes, asegurará y facilitará el cumplimiento de la normativa aplicable a las operaciones propias de la entidad. 600-02 Evaluaciones periódicas La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos. Las evaluaciones periódicas o puntuales también pueden ser ejecutadas por la unidad de auditoría interna de la entidad, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría. En el caso de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, la unidad a la cual éstas son dirigidas emprenderá de manera efectiva las acciones pertinentes dentro de los plazos establecidos, considerando que éstas son de cumplimiento obligatorio. La máxima autoridad y los directivos de la entidad, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados e implantarán las recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales.